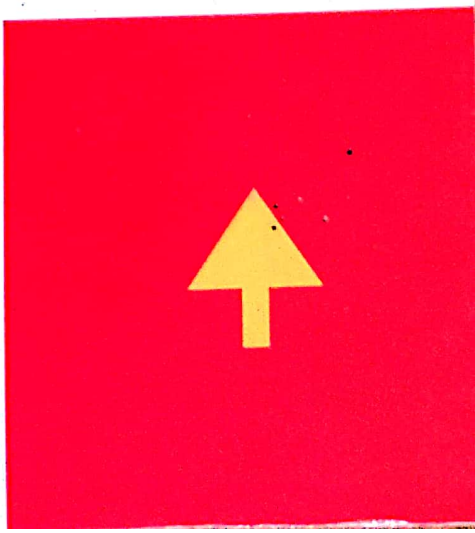
w. david rees - christine porter

arta managementului

ediția a V-a

skills of management



EDITURA TEHNICA 55 fondată în 1950

Scanned with OKEN Scanner

w. david rees

- este profesor invitat în cadrul Universităţii Westminster din Marea Britanie;
- are o vastă experienţă în management şi consultanţă atât în sectorul public cât şi în cel privat;
- este membru al organizaţiei ACAS (*Advisory, Conciliation and Arbitration Service*).

christine porter

- este şef al catedrei *Managementul Resurselor Umane* din cadrul *Şcolii de Afaceri* a *Universităţii Westminster*;
- s-a specializat în *Managementul Internaţional al Resurselor Umane*;
- a lucrat în industrie şi în consultanţă, atât în Marea Britanie cât şi în alte ţări;
- are o experienţă considerabilă în organizarea şi prezentarea cursurilor de pregătire în management.

Scanned with OKEN Scanner

w. david rees ▪ christine porter

arta managementului

ediția a V-a

traducere din limba engleză:

walter radu fotescu

EDITURA TEHNICA 55 fondată în 1950

București, 2005

Ediția originală:

The Skills of Management - 5th Edition

Copyright © W. David Rees and Christine Porter 2001

All rights reserved by Thomson Learning 2001.

Ediția în limba română:

Copyright © 2005, S.C. Editura TEHNICĂ S.A.
Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate editurii.

***Editor:* S.C. Editura TEHNICĂ S.A.**
Str. Olari, nr. 23, sector 2
cod 024056
Bucureşti, România

www.tehnica.ro

coordonator lucrare
cătălina**măgureanu**

coordonator tehnic
florin**gealapu**

procesare pc
mariana**gheorghiță**

layout&pre-press
cătălina**măgureanu**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
REES, DAVID W.
Arta managementului / W. David Rees, Christine Porter; trad.: Walter Radu Fotescu. - Bucureşti : Editura Tehnică, 2005
ISBN 973-31-2220-3

I. Porter, Christine
II. Fotescu, Walter Radu (trad.)

65
65.012.4

Scanned with OKEN Scanner

Prefață la ediția a V-a

Poate că cea mai bună modalitate de a justifica această nouă ediție este să comparăm scrierea unei cărți cu fabricarea unei mașini. Proiectarea mașinii decurge într-un mediu în continuă schimbare, mai ales în ce privește tehnologiile și condițiile de piață. Totuși, dacă este să se fabrice o mașină, la un moment dat faza de proiectare trebuie să înceteze, astfel ca producția să poată începe, deși noi oportunități de îmbunătățire continuă să apară. De acestea din urmă se ia notă, astfel încât să poată fi încorporate în următorul model. Este exact procesul care a avut loc cu această carte. El s-a repetat cu fiecare nouă ediție. De asemenea, s-au utilizat informațiile despre performanțele produsului după lansarea lui. În această privință, o sursă de informații deosebit de importantă au fost discuțiile despre conținutul cărții cu foști studenți aflați acum în funcții manageriale.

Amploarea schimbărilor dintre ediția a patra (1996) și a cincea este cea mai mare de când a fost publicată prima oară cartea. De asemenea, cartea are acum un co-autor, Christine Porter, care a colaborat la ea dintru început. Fiecare capitol începe cu enunțarea rezultatelor care se urmăresc prin studierea lui. Aceasta a contribuit la stabilirea modului exact în care materialul să fie util cititorilor. Sunt folosite pe scară largă subtitlurile, marcarea cu buline și casetele cu exemple, obținându-se astfel o succesiune clară a expunerii. La sfârșitul fiecărui capitol s-au introdus întrebări de verificare, astfel încât cititorul să-și poată evalua singur gradul de înțelegere al materialului.

Pentru prima dată s-a creat și acces pe Internet pentru cititori, ca ei să poată exersa materialul specific fiecărui capitol. Exercițiile acestea sunt peste nivelul celor incluse în carte. În legătură cu aceste materiale suplimentare se pot accesa și o serie de note de seminar. Aceste aranjamente sunt explicate mai amănunțit în secțiunea „Cum se utilizează această carte". Mare parte din material a apărut în urma implicării autorilor în consultanță, sau activități înrudite, într-o gamă largă de organizații.

Fiecare capitol a fost revizuit în lumina evoluțiilor recente. Ritmul sporit al schimbărilor înseamnă că managerii trebuie să negocieze mai frecvent și pe un spectru tot mai larg de probleme. Aceasta a dus la un capitol separat despre negocieri, care acoperă multe teme importante și care în general sunt ignorate. Aici intră identificarea și tratarea deosebirilor dintre echipele care negociază, pericolul neînțelegerii lucrurilor asupra cărora s-a convenit, cum se ajunge în această situație și cum poate fi ea evitată. Se vorbește și despre impactul culturii asupra negocierilor și despre dezvoltarea efectivă a aptitudinilor de negociere. Fostul capitol consacrat aprecierii, pregătirii resurselor umane și consilierii a fost împărțit în trei capitole separate, pentru a da importanța cuvenită

Scanned with OKEN Scanner

acestor subiecte. Materialul despre pregătirea resurselor umane a fost mult extins, dat fiind că ritmul accelerat de schimbare şi capitalul de echipament cu care operează angajaţii au mărit atât nivelul necesar de pregătire, cât şi consecinţele unui eşec în acest domeniu. De asemenea, cadrul naţional în care se realizează pregătirea a suferit modificări radicale, mai ales datorită impactului avut de Calificările Profesionale Naţionale (National Vocational Qualifications – NVQ).

Cartea a fost revizuită în lumina impactului continuu al tehnologiei informaţiei şi al globalizării asupra organizaţilor şi slujbelor manageriale. Se pune, apoi, un tot mai mare accent pe impactul culturii naţionale asupra managementului. Creşterea gradului de siguranţă individuală a locului de muncă, mai ales datorită iniţiativelor europene, a fost considerabil. Aceasta a dus la o actualizare sistematică a legislaţiei, mai ales în privinţa selecţiei (Capitolul 9), a disciplinei, concedierilor şi a redundanţei (Capitolul 13) şi, mai general, în contextul raporturilor de serviciu (Capitolul 14).

Există şi câteva aspecte importante legate de stilul de scriere. Am soluţionat problema folosirii pronumelui personal „el" pur şi simplu prin omiterea lui atunci când nu se referă la o persoană anume. Convenţiile de limbaj s-au schimbat, astfel că am urmat practica unor autori de a folosi pronumele „ei" atât la singular cât şi la plural, pentru a evita conotaţiile să existe. Am preferat să păstrăm termenul de „aptitudini" [skills] în locul celui de „competenţe" [competencies]. Aceasta întrucât ultimul termen se referă la o modalitate particulară de a identifica, dezvolta şi recunoaşte aptitudinile, de aceea credem că „aptitudini" este mai generic. Ceea ce corespunde şi scopului nostru de a ne exprima cât mai clar cu putinţă, şi de a evita folosirea unor cuvinte lungi atunci când există alternative mai scurte. Conceptul puţin mai îngust de „competenţe" este şi el utilizat când este cazul. Ecourile pozitive pe care le-am primit în legătură cu ediţiile precedente s-au datorat în primul rând clarităţii şi accesibilităţii lor, astfel că am decis să continuăm pe aceeaşi cale.

W. David Rees
Christine Porter

Scanned with OKEN Scanner

Mulțumiri

Datorăm mulțumiri speciale unui număr mare de studenți în management care, în diverse seminarii și ateliere de lucru, ne-au permis să ne verificăm și dezvoltăm ideile proprii, contribuind cu idei personale și cu multe exemple ilustrative valoroase care apar în această carte. Seminariile au fost la o gamă diversă de cursuri – mai ales la *Westminster Business School*, *University of Westminster* și *University's Diplomatic Academy*, atât la Londra, cât și la *American University* din Paris. Suntem îndatorați mai ales studenților de la cursurile MA de afaceri și management internațional, de management al resurselor, personalului și dezvoltării (și predecesorii acestora) și celor de la studii diplomatice. Ei ne-au făcut să înțelegem multe aspecte legate de management într-o diversitate de contexte culturale. O revelație de care am profitat din plin este suprapunerea aptitudinilor necesare în diplomație și management. Înțelegerea altor aspecte culturale ne-a fost facilitată de studenții care au participat la diferite ateliere de management al dezvoltării pe care le-am ținut în Malaezia și Indonezia. Am spicuit nenumărate idei valoroase de la actualii și foștii noștri colegi de la *University of Westminster*, precum și în urma activităților de pregătire și consultanță din cadrul unei game largi de organizații, mai ales *Bass Group* și o serie de consilii – *London Borough Councils*. Suntem recunoscători instituției de învățământ *University of Chicago Press* pentru permisiunea de a reproduce diagramele rectangulare din Capitolul 8.

În scrierea diferitelor ediții ale cărții am fost ajutați de un mare număr de oameni. Deși poate că este ingrat să-i numim doar pe câțiva dintre ei, trebuie să mulțumim în mod special dnei. *Angela Rice* de la *ITE Corporate Training and Recruitment* și dnei. *Sue Miller* de la *University of Westminster* pentru ajutorul lor în dezvoltarea Capitolului 11 despre pregătirea personalului. *Kath Brady* de la *University of Westminster* ne-a ajutat semnificativ la Capitolul 13, consacrat aplicării disciplinei și concedierilor. *Simon Marsh* de la *Chemical Industries Association* ne-a ajutat să elaborăm Capitolul 14 despre relațiile dintre manager și angajați. Suntem de asemenea îndatorați lui *Jafaar El-Murad*, *Reece Evans*, *Les Galloway*, *Bob Lea*, *Ralph Rees*, *John Ring*, *Gill Sudgen* și *Fraser Tuddenham*. Un exemplu practic deosebit de util privind necesitatea reprezentării de specialitate ne-a fost oferit de *Denys Groves* și este inclus în Capitolul 15 consacrat artei de a negocia. Datorăm mulțumiri lui *Matthew Rees* și *Priscilla Zanella* pentru ajutorul lor considerabil în strângerea datelor.

Scanned with OKEN Scanner

Suntem recunoscători societăţii *GEE Publishing Ltd.* pentru materialul adaptat din capitolul despre aptitudinile manageriale scris de *David Rees* în CD-Rom-ul *Personnel Management Factfinder*. O parte a acestui material a fost adaptată după ediţia a IV-a a lucrării, iar acum a fost readaptată de pe CD Rom pentru a fi utilizat în ediţia a V-a. Experienţa dobândită scriind pentru GEE a fost deosebit de utilă şi în crearea unui aspect mai prietenos pentru ediţia a V-a a cărţii. Totuşi, responsabilitatea pentru conţinutul cărţii revine autorilor.

W. David Rees
Christine Porter

Scanned with OKEN Scanner

Introducere

În perioada în care am predat diverse teme de management, ne-am dat seama de penuria de cărţi care să abordeze o gamă rezonabilă de subiecte esenţiale, ca să nu mai vorbim de tratarea lor într-un mod adecvat. Majoritatea cărţilor de management sunt scrise din perspectiva unei anumite discipline sau funcţii şi sunt destinate mai degrabă specialistului decât unei persoane cu responsabilităţi manageriale. O complicaţie suplimentară o reprezintă limbajul prea puţin accesibil al multora din aceste cărţi. Adoptând o perspectivă de marketing în predare, şi încercând să stabilim domeniile în care cei cu răspunderi manageriale au cu adevărat nevoie de ajutor, am alcătuit un fond de material relevant. De asemenea, am căutat să folosim un limbaj clar şi exemplificări practice pentru a facilita învăţarea.

Dând curs îndemnului unor grupe de studenţi, mai ales al unuia de la *Royal College of Nursing*, *David Rees* a transformat o parte a materialului său într-o carte despre aptitudinile manageriale practice. Aşa cum se explică în prefaţa la această ediţie, materialul a fost dezvoltat sistematic în diferitele ediţii, cu ajutorul lui *Christine Porter*. Ne-am străduit să nu ne abatem de la ideea iniţială a unei cărţi cu aspect plăcut şi care să fie utilă celor care au obţinut, sau se aşteaptă să obţină, o serie de responsabilităţi manageriale.

De-a lungul anilor, am fost fascinaţi de felul cum oameni din organizaţii şi ţări extrem de diferite păreau să se confrunte cu aceleaşi teme şi probleme fundamentale. Aceasta i-a permis lui David Rees să identifice un nucleu de teme esenţiale care acoperă programa analitică a unei game largi de cursuri, fiind totodată relevante şi pentru profesioniştii care nu mai sunt studenţi. Am fost în măsură să apelăm la contribuţiile din sute de seminarii şi ateliere pentru exemple practice care să ilustreze şi să ne ajute să explicăm conceptele teoretice relevante şi aptitudinile practice necesare. Asemenea exemple, precum şi contactul permanent cu cei confruntaţi zi de zi cu probleme manageriale, ne-au ajutat să scriem o carte relevantă, care combină în proporţii adecvate teoria şi practica.

Furnizarea acestui amestec este decisivă, dat fiind că această carte nu-şi propune să înlocuiască un set de remedii prescriptive. Acţiunile trebuie precedate de o diagnoză atentă. Conceptul de „lege a situaţiei" al lui Mary Parker Follett, explicat în Capitolul 1 este esenţial. Deciziile şi acţiunea trebuie să ţină seama de variabilele unei situaţii. Oferind atât o analiză teoretică de bază a conceptelor, cât şi o explicaţie a aptitudinilor care este probabil să fie utile, intenţia este ca cititorul să devină capabil să judece când şi cum să folosească aptitudinile şi remediile specifice şi să nu le aplice ca o reacţie reflexă la probleme. Multe din subiectele abordate sunt şi aptitudini necesare în viaţa de zi cu zi. Nevoia definirii riguroase a problemelor, comunicarea efectivă, rezolvarea conflictelor, negocierea şi dezvoltarea unor strategii practice în aceste domenii nu sunt limitate doar la locul de

Scanned with OKEN Scanner

muncă. Dezvoltarea aptitudinilor în aceste domenii poate să aducă avantaje considerabile în munca şi în viaţa personală a cuiva.

Se admite în tot mai mare măsură că persoanele care se pregătesc ca specialişti vor acumula responsabilităţi manageriale considerabile în decursul carierei lor. Aşa cum se explică în Capitolul 1, puţini oameni îşi încep cariera ca manageri. Organizaţiile au de regulă o structură departamentală. O carieră normală debutează ca specialist, după care se acumulează treptat responsabilităţi de supraveghere şi conducere a altor specialişti. Chiar şi absolvenţii facultăţilor economice sunt plasaţi la început în posturi de specialişti, în pofida pregătirii lor cu caracter general. Dacă acesta este modelul, este bine ca oamenii să fie pregătiţi pentru ceea ce îi aşteaptă. Dacă specializarea necesită instruire, atunci de ce nu şi aspectele manageriale? Tendinţa de delegare a autorităţii şi a puterii de decizie, atât în organizaţiile private cât şi în cele publice, însoţită de structuri organizaţionale mai puţin ierarhizate, a scos în evidenţă acest lucru prin mărirea gamei de responsabilităţi şi a vitezei cu care oamenii le dobândesc. Dat fiind acest fenomen, prima ediţie ar fi trebuit să se numească *Management – pentru cei obligaţi să-l practice*. În mod logic, programa analitică a majorităţii cursurilor profesionale şi de specialitate a fost acum adaptată pentru a include managementul. Dar mulţi oameni nu au avantajul unei pregătiri manageriale şi sperăm că această carte le va fi de ajutor atât lor, cât şi celor angajaţi în studiul formal al managementului.

În general, nu am făcut distincţie între management şi supraveghere, deşi ne-am referit la rolul supraveghetorilor de primă linie în capitolele 13 şi 14. Am folosit termenul „management" în mod generic, pentru a include şi supravegherea. Scepticismul nostru de principiu în privinţa acestei distincţii a fost întărit când am ţinut cursuri sau ateliere de management pentru oameni aflaţi la diferite nivele în cadrul aceleiaşi organizaţii. Cu un anume prilej, David Rees a fost implicat în predarea unor cursuri de management simultan la trei niveluri diferite în cadrul National Health Service. Acestea au fost pentru surori de gardă, cadre de conducere de nivel mediu şi surori şefe. Concluzia oarecum eretică la care am ajuns a fost că multe din problemele manageriale de bază erau aceleaşi pentru toate persoanele care lucrau la aceste trei nivele diferite. Aspecte legate de poziţie au necesitat elaborarea unor programe distincte şi au existat câteva deosebiri clare. Cu toate acestea, natura comună a problemelor a fost mai remarcabilă decât diferenţele.

Oamenii aflaţi în funcţii de răspundere, în virtutea poziţiei pe care o ocupă, au impresia că necesităţile dezvoltării lor manageriale sunt foarte sofisticate, când adesea realitatea este că, dintr-un motiv sau altul, ei nu-şi însuşesc corect bazele. Problema generală nu este de a căpăta noi orizonturi, ci de a converti concepte cheie în acţiune efectivă. Aceasta se aplică şi programelor analitice ale cursurilor formale de management. Orice introducere în conceptele cheie trebuie să acopere practic acelaşi material de bază, indiferent că este vorba de un curs pentru studenţi, absolvenţi sau manageri, sau o Calificare Profesională Naţională (*National Vocational Qualification – NVQ*) la orice nivel. Numai când conceptele cheie sunt stăpânite atât în teorie cât şi în practică, este cazul să ne punem problema identificării şi satisfacerii unor necesităţi avansate.

Gama subiectelor tratate include concepte de management general şi al resurselor umane. Nu vom trata subiecte din domeniul finanţelor şi al marketingului. Acestea nu numai că sunt în afara sferei noastre de competenţă, dar sunt domenii în care este probabil ca responsabilităţile diverşilor manageri să difere considerabil. Ceea ce credem că am reuşit să facem, este că am identificat un set de subiecte esenţiale, relevante pentru orice persoană care studiază sau este implicată în management. Gama potenţială a responsabilităţilor manageriale este atât de largă încât tratarea nu poate fi exhaustivă. Totuşi, nici o persoană cu responsabilităţi manageriale nu poate evita, de exemplu, subiecte ca stabilirea obiectivelor, organizarea timpului, stilul managerial, delegarea de atribuţii, motivarea, remu-

Scanned with OKEN Scanner

nerarea, comunicarea, selecția, pregătirea, abordarea problemelor disciplinare, negocierea, relațiile cu angajații sau prezidarea întrunirilor.

Când am scris această carte, am ținut seama de cerințele managerilor și ale studenților din Marea Britanie, dar și din alte țări. De mult timp suntem preocupați ca predarea și mijloacele didactice să fie accesibile și persoanelor din alte țări, fără a afecta valoarea acestor mijloace pentru studenții britanici. Evitarea cuvintelor lungi când există echivalente mai scurte este în concordanță cu conținutul capitolului despre comunicare. Înseamnă că cititorul, din Marea Britanie sau din alte țări, nu trebuie să traducă un jargon inutil pentru a înțelege conținutul cărții. Scopul este să ajutăm, nu să impresionăm.

În examinarea nevoilor cititorilor din alte țări, ne-am putut folosi de experiența noastră în predarea și discutarea problemelor de management în Marea Britanie, dar cu oameni dintr-o diversitate de țări ale lumii. Printre aceștia s-au aflat studenți în diplomație de la *Universitatea Westminster*, care studiau atât la Londra, cât și la Paris. De asemenea, ne-am putut baza pe experiența noastră de lucru din străinătate. Această abordare este de folos și cititorilor britanici, dată fiind probabilitatea tot mai mare ca ei să aibă de-a face sau să lucreze cu oameni cu formații culturale diferite, sau să lucreze în medii culturale diferite. Aceste chestiuni sunt abordate mai ales în secțiunile consacrate culturii din capitolele 3 și 4. Printre locurile unde a lucrat unul dintre noi, sau ambii, ajungând să înțelegem mai bine alte culturi, s-au aflat *Universitatea* din Guyana; un număr de organizații din sectorul privat și public din Malaezia, între care *Institutul de Tehnologie Mara*; *Politehnica Ngee Ann* din Singapore, unde David Rees a fost examinator extern; și *Pertamina* – compania petrolieră națională a Indoneziei. Contactul direct cu diferite culturi și naționalități ne-a dus la concluzia că cea mai mare parte a materialului din această carte se referă la aptitudini necesare într-o gamă largă de culturi. Globalizarea a sporit relevanța internațională a materialului.

Scanned with OKEN Scanner

Cum se utilizează această carte

Subiectele pentru care am optat sunt aptitudinile manageriale de bază de care majoritatea managerilor vor avea nevoie mai devreme sau mai târziu. Totuşi, o serie de subiecte, precum marketingul sau finanţele, nu au fost tratate, fiind în afara domeniului de competenţă al autorilor. Ne ocupăm, în schimb, de o gamă de probleme referitoare la managementul uman din perspectiva unui şef de personal. Cartea poate să intereseze şi pe specialiştii din domeniul managementului resurselor umane, dată fiind acoperirea tematicii de bază şi modul accesibil de tratare.

Cartea este structurată într-o succesiune logică de subiecte. Materialul din primul capitol explică natura managementului şi procesul prin care oamenii se implică în management. Capitolele ulterioare se ocupă de aptitudinile manageriale de bază. Materialul din ultimele nouă capitole (8–16) se referă în mod special la comunicare. În consecinţă, capitolul 8, consacrat capacităţilor de comunicare pune bazele pentru cele care urmează.

Capitolele puteau fi aranjate şi în alte moduri, dar credem că acesta este cel mai util pentru cititori. Pe de altă parte, fiecare capitol este de sine stătător. Prin urmare, dacă cititorii vor să studieze un anumit subiect, ei vor găsi o expunere cuprinzătoare în capitolul pertinent. Acolo unde se impun trimiteri la alte capitole, acestea se fac în text. Sunt indicate şi lecturi suplimentare, prin marcarea cu un asterisc a textelor generale din referinţe şi/sau prin citarea lor separat.

Fiecare capitol are o structură similară şi conţine următoarele elemente:

- rezultatele studiului,
- introducere,
- textul de bază,
- sumar,
- întrebări pentru auto-evaluare (câte una pentru fiecare rezultat urmărit),
- referinţe specifice şi generale.

Stilul cărţii constă în a lega teoria de practică într-un mod accesibil. Nu există o teorie atotcuprinzătoare a managementului. Totuşi, există o gamă de concepte dintr-o varietate de discipline care pot fi foarte utile cititorilor în analiza problemelor manageriale şi dezvoltarea unor strategii de rezolvare a acestora. Numeroasele exemple

Scanned with OKEN Scanner

practice sunt menite să ilustreze subiecte generale şi să indice legătura dintre teorie şi practică. Ele sunt utile şi pentru a trezi interesul cititorilor şi a-i ajuta să-şi amintească de anumite chestiuni particulare. Conceptele şi exemplele incluse sunt menite să facă legătura cu problemele de care trebuie să se ocupe cititorii. Aceste chestiuni pot fi de natură academică, practică, sau ambele.

Notă pentru preparatori

Preparatorii care adoptă cartea pentru anumite cursuri, pot obţine gratuit de la editori material de predare relevant. Aceste materiale au fost furnizate de autori, care le-au folosit cu succes împreună cu cartea. Sunt disponibile materiale pentru fiecare capitol şi acestea includ studii de caz, exerciţii şi diagrame.

Autorii recomandă ca studenţii să parcurgă capitolele corespunzătoare din carte fie înainte, fie după şedinţele de predare. Astfel, la clasă va fi mai mult timp disponibil pentru exerciţii interactive şi discuţii. Materialele suplimentare sunt concepute pentru fiecare capitol în parte. Nu are sens ca la clasă să se prezinte materialul care poate fi lesne citit în carte, cu atât mai mult cu cât aceasta a fost scrisă într-un stil accesibil. De regulă, li se cere studenţilor să citească un studiu de caz pentru discuţii în clasă, iar capitolul corespunzător să-l citească după aceea. Discuţiile în clasă pot genera un interes considerabil, şi ele le permit oamenilor să-şi verifice ideile şi să împărtăşească experienţe.

Cartea poate fi folosită la diferite nivele de management, iar nivelul discuţiei poate fi ajustat după gradul de sofisticare al grupei de studenţi. Multe din ideile şi exemplele incluse în carte sunt rezultatul discuţiilor de la clasă. Dacă grupele au o anumită orientare, discuţia poate fi centrată pe nevoile lor specifice.

Pe lângă că a fost folosită cu succes într-o diversitate de cursuri cu examen, cartea a fost întrebuinţată şi ca manual intern pentru organizaţii dornice să dezvolte aptitudini manageriale cheie la managerii lor. La comenzi en gros direct de la editor se pot obţine reduceri.

În anumite moduri, cartea le poate fi de folos şi studenţilor care au dificultăţi cu limba engleză. Dacă este necesar, aceştia pot citi materialul suplimentar în propriul lor ritm, fiind ajutaţi cu engleza de către alţi colegi. Grupele de studenţi de aceeaşi naţionalitate pot purta discuţii în limba lor după care să-şi consolideze cunoştinţele dobândite la clasă citind materialele specifice din carte în ritmul care li se potriveşte. Unul din avantajele stilului accesibil al cărţii este că s-au luat în considerare necesităţile lingvistice ale celor care nu sunt vorbitori nativi de engleză.

Pentru a face mai uşor de urmărit studiile de caz disponibile pe Internet, iniţialele persoanelor coincid adesea cu rolurile lor. De exemplu, Stanley Marsden este Site Manager. Material suplimentar se găseşte pe site-ul Thomson Learning. Acesta include următoarele studii de caz şi exerciţii relevante pentru fiecare capitol:

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 1 Împuternicitul de afaceri (problemele unui specialist care are răspunderi manageriale)
Arhitecții unei noi ere (rolurile manageriale și structura organizațională)

Capitolul 2 Douăsprezece ore din viața dl. Perry (stabilirea priorităților și delegarea) *vezi și* foaie informativă despre pregătirea unei diagrame de analiză a rolurilor

Capitolul 3 În căutarea sclipirii (structura organizațională)
În serviciul dvs. (TQM)
Arhitecții unei noi ere (rolurile manageriale și structura organizațională)
Credință, speranță și caritate (structura organizațională și costurile de personal într-o organizație caritabilă)
Căsătoria de conveniență (conflictul în fuziunea unei organizații caritabile)
Banca peninsulară (implicațiile pentru relațiile cu angajații în cazul fuziunii a două filiale) *vezi și* Jean-Louis Barsoux, «Group behaviour in French business: quality circles à la française», studiu de caz nr. 13, în David C. Wilson și Robert Rosenfeld (1990), *Managing Organisations*, McGraw-Hill.

Capitolul 4 Problema armoniei (o încercare de a impune practici de muncă japoneze într-o companie britanică)
Necazuri în străinătate (probleme cu munca peste hotare)
Banca peninsulară (implicațiile pentru relațiile cu angajații în cazul fuziunii a două filiale) *vezi și* Jean-Louis Barsoux, «Group behaviour in French business: quality circles à la française», studiu de caz nr.13, în David C. Wilson și Robert Rosenfeld (1990), *Managing Organisations*, McGraw-Hill.

Capitolul 5 Douăsprezece ore din viața dl. Perry (stabilirea priorităților și delegarea)
Necazuri de așteptat (disciplină/delegare, muncitor manual)
Misiune dificilă (disciplină/delegare, funcționar)

Capitolul 6 Mătura cea nouă (impactul restructurării asupra motivației și a nevoilor personalului)
Realitatea pieței (reconcilierea realității de pe piața forței de muncă cu cerințele manageriale)

Capitolul 7 Stimulent pentru încurcături (impactul organizațional al unei scheme de stimulare)
O scară cu probleme (evaluarea posturilor)
Disponibilitate sau activitate (evaluarea posturilor)
Puterea de cumpărare a banilor (pretenția de valoare egală)

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 8
Exerciţiu practic: trasaţi diagrama (sociograma) unei întruniri sau a unei alte activităţi de grup la care aţi participat (*vezi* capitolul 16). Folosiţi această diagramă pentru a analiza şi evalua eficacitatea procesului de comunicaţie pe care l-aţi observat.
Exerciţiu cu dreptunghiuri (comunicaţie într-un singur sens *versus* comunicaţie în două sensuri)

Capitolul 9
Mătura cea nouă (impactul restructurării asupra motivaţiei şi a nevoilor personalului)
Realitatea pieţei (reconcilierea realităţii de pe piaţa forţei de muncă cu cerinţele manageriale)
Exerciţiu practic: folosiţi una sau ambele descrieri de mai jos ale unor funcţii pentru a întocmi o selecţie, fie pe baza planului în şapte puncte, fie a competenţelor profesionale: administrator în parteneriat; secretar de conferinţă internaţională

Capitolul 10
Ahmad Zainal (evaluare)

Capitolul 11
Unde mergem de aici ? (pregătire managerială)
Exerciţiu de asamblare lego (curba de învăţare)

Capitolul 12
Cât mai repede posibil (consiliere)
Shelagh Morris (soluţionarea reclamaţiilor, funcţionar)
O dramă de bucătărie (solùţionarea reclamaţiilor, muncitor manual)

Capitolul 13
Necazuri de aşteptat (disciplină/delegare, muncitor manual)
Misiune dificilă (disciplină/delegare, funcţionar)
Foc încrucişat (probe în situaţiile disciplinare)
Lipsa pe motiv de boală de la o infirmerie (controlul absenţelor)
Incidentul de la infirmerie (responsabilitate managerială)
Banca peninsulară (implicaţiile pentru relaţiile cu angajaţii în cazul fuziunii a două filiale)

Capitolul 14
Banca peninsulară (implicaţiile pentru relaţiile cu angajaţii în cazul fuziunii a două filiale)
Aprecierea muncii funcţionarului (recunoaşterea sindicatelor)
Dus de râpă (acţiune industrială)
Procesul de producţie în fabricile de bere (rolul procedurilor în abordarea schimbării)
Credinţă, speranţă şi caritate (structura organizaţională şi costurile de personal într-o organizaţie caritabilă)
Berile nordice (transformarea unilaterală a unei scheme de producţie)
Revizuirea salariilor (revendicări pentru salariul anual)
Îndemn la conflict (conflict la un comitet de sugestie)
Problema armoniei (o încercare de a impune practici de muncă japoneze într-o companie britanică)

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 15 Berile nordice (transformarea unilaterală a unei scheme de producție)
Revizuirea salariilor (revendicări pentru salariul anual)
Îndemn la conflict (conflict la un comitet de sugestie)
Exercițiu de negocieri (negociere integrată)
Negocierea unui formular de observator

Capitolul 16 Exercițiu de prezidare (competențe de proces)
Exercițiu practic: trasați diagrama (sociograma) unei întruniri la care ați participat. Folosiți materialul pentru a analiza și evalua eficacitatea întrunirii și competența prezidiului care a condus-o.

Scanned with OKEN Scanner

Cuprins

1. Managerii şi mediul lor profesional 1

Rezultatele studiului 1
Introducere 1
Natura managementului 2
Ciclul managerial 2
Managementul în practică 3
Cum se devine manager 4
Relaţii cu structura organizaţională 4
Scara rulantă managerială 4
Conflictul dintre activităţile manageriale şi cele de specialitate 5
Natura problemei 5
Denumirile posturilor 6
Structura şi limitele carierei de specialist 6
Problema generală 6
Responsabilităţile manageriale ale hibridului 7
Presiunile exercitate de angajaţi 8
Experienţa în domeniul tehnologiei informaţiei 8
Suportul administrativ 9
Motivele pentru care oamenii evită responsabilităţile manageriale 9
Eşecul de a identifica elementul managerial al unui post 9
Stimulente 10
Preferinţe în muncă 11
Factori de personalitate 12
Presiuni din partea subordonaţilor 13
Experienţa din ţările în curs de dezvoltare 14
Consecinţe generale ale evitării 15

Scanned with OKEN Scanner

Strategii de corectare 16
Definirea rolului 16
Selecţia managerială 16
Pregătirea şi perfecţionarea managerilor 18
Monitorizarea 18
Rezumat 19
Întrebări de auto-evaluare 20
Bibliografie 20

2. Identificarea sarcinilor unui manager 21

Rezultatele studiului 21
Introducere 21
Activitate *versus* eficienţă 22
Manageri activi *versus* manageri reactivi 22
Ce este munca ? 22
Eficienţă şi eficacitate 23
Identificarea sarcinilor manageriale 23
Presiuni de moment şi cerinţe pe termen lung 24
Identificarea obiectivelor 25
Identificarea sarcinilor manageriale 28
Avantaje potenţiale 28
Explicarea tehnicilor 28
Motive pentru alocarea unui timp insuficient 30
Structura postului 31
Priorităţi individuale 32
Informarea şi evaluarea 33
Priorităţi organizaţionale 33
Managementul stres-ului 34
Interpretare individuală şi aplicaţie 35
Gestiunea timpului 35
Identificarea priorităţilor 35
Ordonarea activităţilor 37
Analiza drumului critic 38
Oboseala 39
Rezultate ale cercetării 39
Nevoile sociale 40
Economisirea timpului altora 40

Scanned with OKEN Scanner

Planificarea pe termen lung 40
Nevoia de planificare 40
Mecanisme de planificare 41
Factori de luat în considerare 42
Obiective realiste 43
Factori cuantificabili *versus* factori intangibili 44
Rezumat 44
Întrebări de auto-evaluare 45
Bibliografie 45

3. Managerul şi organizaţia 47

Rezultatele studiului 47
Introducere 47
Teorii organizaţionale 48
Şcoli de management ştiinţifice şi clasice 48
Şcoala relaţiilor umane 48
Teoria sistemelor 49
Structuri mecanice şi structuri organice 49
Structurile matriciale 51
Clasificarea lui Handy 51
Lucrările lui Peters şi Waterman 51
Organizaţia flexibilă 53
Trecere în revistă a teoriilor 54
Factorii care determină structura unei organizaţii 55
Tehnologia 55
Tehnologia informaţiei 56
Dimensiunea 61
Capitalul intelectual 62
Identificarea funcţiei critice 62
Tipul de cultură naţională 63
Relaţiile în activitatea organizaţională 64
Departamentalismul 64
Efectul la distanţă al deciziilor 66
Strategii de corectare 67
Comportament şi rol 68
Personalitate *versus* rol 68
Reducerea conflictelor 69
Managementul calităţii 69
Cercurile calităţii 69
Managementul total al calităţii 70

Scanned with OKEN Scanner

Evoluţii generale în sectoarele privat şi public 74
Sectorul privat 74
Faţa schimbătoare a sectorului public 75
Comparaţii cu sectorul privat 76
Rezumat 77
Întrebări de auto-evaluare 78
Bibliografie 78
Anexă la capitolul 3 ..... *80*

4. Stilul managerial 81

Rezultatele studiului 81
Introducere 81
Tendinţe în stilul managerial 82
Conceptul de stil managerial 82
Autoritatea managerului 82
Evoluţii organizaţionale 82
Constrângeri legale 83
Evoluţii sociale 83
Autoritatea sapienţială 83
Putere şi influenţă 83
Relaţii pe orizontală 84
Managerii ca factori de facilitare 85
Opţiuni în stilul managerial 86
Teorii asupra trăsăturilor de personalitate 86
Teoriile X şi Y ale lui Mcgregory 87
Teoria lui Tannenbaum şi Schmidt despre un continuum de stiluri manageriale 87
Grila managerială a lui Blake şi Mouton 88
Teorii conjuncturale 89
Echipa managerială mixtă a lui Belbin 89
Sisteme de referinţă unitare şi pluraliste 91
Factori organizaţionali 92
Natura muncii 92
Valorile organizaţiei 92
Stilul şefului 93
Impactul culturii naţionale 94
Variabile cheie 94
Modelul lui Hofstede 95
Cultura locală 97

Scanned with OKEN Scanner

Gestionarea diversităţii 97
Munca în străinătate 98
Cultura naţională şi etica 99
Declarativitatea 99
Comportamentul agresiv, non-declarativ şi declarativ 100
Capacitatea de a te purta declarativ 101
Evaluarea stilului managerial 102
Exerciţiu de evaluare 102
Rezumat 103
Întrebări de auto-evaluare 104
Bibliografie 104
Anexă la capitolul 4 ..... *106*

5. Delegarea 107

Rezultatele studiului 107
Introducere 107
Natura delegării 108
Definiţie 108
Responsabilitate 108
Responsabilitatea în sectorul public 109
Nevoia de delegare 110
Utilizarea eficientă a timpului 110
Utilizarea eficientă a subalternilor 111
Perfecţionarea subordonaţilor 112
Trăsăturile delegării 113
Autoritatea discreţionară 113
Stabilirea de priorităţi 114
Repartizarea muncii 115
Mecanisme de control 115
Controlul personalului calificat 116
Folosirea delegaţilor 116
Pregătirea 118
Obstacole în calea unei delegări eficiente 118
Timpul 118
Lipsa de pregătire 119
Factorii ce nu pot fi controlaţi de manager 119
Nesiguranţa managerială 119
Angajatul indispensabil 120

Scanned with OKEN Scanner

Împuternicirea 120
Context 120
Definiţie 121
Implementarea împuternicirii 121
Întrebări cheie 122
Rezumat 122
Întrebări de auto-evaluare 123
Bibliografie 123

6. Motivarea 124

Rezultatele studiului 124
Introducere 124
Performanţa în muncă 125
Diagnosticarea cauzelor slabei performanţe 125
Ce anume îi face pe oameni să muncească 126
Teorii despre motivaţie 128
Maslow 128
Herzberg 129
Teorii ale aşteptării 132
Teoria sistemelor socio-tehnice 133
Impactul culturii naţionale 133
Proiectarea postului 134
Ergonomia 134
Marketing-ul posturilor 135
Structura de bază a unui post 135
Distorsionarea postului 136
Lărgirea, rotaţia şi îmbogăţirea postului 138
Selecţia, pregătirea şi plata 139
Vulnerabilitate şi stres 139
Implicare corporativă şi loialitate corporativă 139
Stres-ul 141
Rezumat 143
Întrebări de auto-evaluare 144
Bibliografie 144

7. Sistemele de plată 145

Rezultatele studiului 145
Introducere 145

Scanned with OKEN Scanner

Stimulentele financiare 146
Diagnoza necesităţilor 146
Condiţii de muncă corespunzătoare 147
Efecte pe termen lung 147
Schemele de grup 150
Participarea la profit 150
Evaluarea posturilor 151
Structura de plăţi 151
Obiectivele evaluării postului 152
Tipuri de scheme 152
Alegerea schemei 154
Implementare şi exploatare 156
Plată egală la muncă de valoare egală 159
Presiuni pentru schimbare 160
Rezumat 161
Întrebări de auto-evaluare 162
Bibliografie 162

8. Comunicarea 164

Rezultatele studiului 164
Introducere 164
Importanţa comunicării 165
Cauzele comunicării ineficiente 166
Timpul 167
Limbajul 167
Problemele de ascultare 167
Lipsa de *feed-back* 168
Falsul *feed-back* 170
Rezistenţa la critici 171
Percepţia selectivă şi subiectivitatea 172
Deosebiri de sex 173
Aptitudinile pentru o comunicare orală eficientă 174
Obţinerea informaţiei prin manipulare 174
Ascultarea activă 175
Pregătirea terenului 175
Alegerea limbajului 176
Limbajul gesturilor – generalităţi 177
Aptitudini de prezentare orală 178
Limitele comunicării de sus în jos 178
Aptitudini specifice 179

Scanned with OKEN Scanner

Comunicarea în scris ... 180
Utilizarea limbajului ... 180
Formulare ... 181
Memoranduri interne ... 181
Liniile telefonice informative ... 182
Pliante şi broşuri ... 182
Structura organizaţiei ... 183
Opţiuni în proiectarea organizaţiei ... 183
Probleme operaţionale ... 184
Cultura naţională ... 185
Lucrarea lui Hofstede ... 185
Culturile de context elevat şi de context scăzut ... 186
Gradul de *feed-back* ... 186
Construirea şi menţinerea relaţiilor ... 186
Limbajul corpului – aspecte culturale ... 187
Comunicarea prin mijloace electronice ... 188
Natura evoluţiilor ... 189
Pericole ... 191
Comunicarea prin mass-media ... 192
Viteza relatării ... 192
Evaluarea datelor ... 193
Aptitudini de prezentare în mass-media ... 194
Rezumat ... 194
Întrebări de auto-evaluare ... 195
Bibliografie ... 195

9. Selecţia ... 197

Rezultatele studiului ... 197
Introducere ... 197
Definirea postului ... 198
Nevoile pe termen scurt şi pe termen lung ... 199
Criteriile de selecţie ... 201
Descrierea persoanei ... 201
Competenţele necesare postului ... 202
Alte aspecte ... 202
Urmărirea şi evaluarea procesului de selecţie ... 206
Culegerea de informaţii despre candidaţi ... 207
Referinţe şi caracterizări ... 207
Exactitatea informaţiei ... 207

Scanned with OKEN Scanner

Candidaţi interni 208
Cerinţe de imigrare 208
Caziere 208
Centre de evaluare 209
Testele psihometrice 210
Protecţia datelor şi accesul la datele personale 210
Interviul de selecţie 211
Planificarea interviurilor 211
Calităţile necesare pentru a conduce un interviu 212
Probleme comune 214
Comisiile de selecţie 215
Raţiunea de a fi a comisiilor 215
Conceptul de imparţialitate [*level playing field*] 216
Potenţialele probleme 216
Rolul prezidiului comisiei 217
Politica şanselor egale 217
Cadru de lucru general 217
Discriminarea datorită rasei sau a sexului 217
Discriminarea pe motiv de invaliditate 219
Discriminarea pe baza apartenenţei la un sindicat 219
Discriminarea pe criteriul vârstei 220
Alte discriminări 220
A da un interviu 220
Potenţiale negocieri 220
Analiza procesului 221
Prezentarea la interviu 222
Lecţii pentru data viitoare 222
Rezumat 223
Întrebări de auto-evaluare 223
Bibliografie 224
Anexă la capitolul 9 225

10. Evaluarea **226**

Rezultatele studiului 226
Introducere 226
Obiectivele evaluării 227
Potenţialele probleme ale schemelor formale 227
Rata de eşecuri a schemelor 228
Obiective neclare sau conflictuale 228

Scanned with OKEN Scanner

Optimismul exagerat 229
Conflicte 229
Confruntarea 230
Lipsa unui dialog permanent 230
Discriminarea ilegală 231
Diferențe naționale 231
Legătura dintre performanță și plată 232
Strategii de utilizare eficientă 232
Stabilirea rostului unei scheme 232
Utilizarea competențelor 233
Rating-ul și înregistrarea 233
Pregătirea interviului de evaluare 235
Feed-back 236
Auto-evaluarea 236
Ghidarea informală 237
Auditul colegial [*peer audit*] 237
Evaluarea la 360 de grade 238
Tipuri specifice de evaluare 238
Promovările 239
Stagiul 239
Revederea îndatoririlor 240
Managementul performanței 240
Stabilirea obiectivelor 241
Identificarea și dezvoltarea competențelor cheie 242
Salarizarea în funcție de performanță 243
Rezumat 245
Întrebări de auto-evaluare 245
Bibliografie 246

11. Pregătirea 247

Rezultatele studiului 247
Introducere 247
Identificarea necesităților de pregătire 248
Importanța pregătirii 248
Metodologia de identificare a nevoilor de pregătire 249
Satisfacerea nevoilor de pregătire 251
Opțiuni pentru resurse 251
Managerul ca instructor 251
Pregătirea formală 252

Scanned with OKEN Scanner

Moduri de a învăța 253
Progrese tehnologice 255
Eficiența departamentelor de pregătire 256
Responsabilitatea individuală 257
Evoluții recente 257
Organizația care învață 257
Perfecționarea continuă 258
Calificări profesionale naționale și evoluții înrudite 259
Învățarea și consiliile pentru aptitudini 262
Investitori în oameni 262
Pregătirea și perfecționarea în management 262
Nevoia de eficiență 262
Obstacole în calea unei pregătiri și perfecționări manageriale eficiente 263
Învățarea–acțiune 264
Evoluții recente 265
Alte aspecte strategice 267
Evaluare și verificare 267
Reținerea personalului pregătit 269
Rezumat 269
Întrebări de auto-evaluare 270
Bibliografie 270

12. Consilierea 271

Rezultatele studiului 271
Introducere 271
Natura și necesitatea consilierii 272
Natura consilierii 272
Necesitatea consilierii la locul de muncă 272
Aptitudini specifice 273
Alegerea unui consilier 273
Stadiile procesului de consiliere 273
Identificarea problemei 274
Ascultarea activă 274
Nivelul de îndrumare 275
Confidențialitate 276
Tratarea revendicărilor 277
Drepturile celor care au revendicări 277
Niveluri de abordare a revendicărilor 278
Imperfecțiunea procedurilor de revendicare 278
Aptitudinile necesare în abordarea revendicărilor 279
Rolul consilierii în abordarea revendicărilor 279

Scanned with OKEN Scanner

Consilierea în situaţii disciplinare 281
Rezumat 281
Întrebări de auto-evaluare 282
Bibliografie 282
Anexă la capitolul 12 ..... *283*

13. Tratarea problemelor disciplinare şi concedierile 284

Rezultatele studiului 284
Introducere 284
Obiectivele disciplinei 285
Obiectivele cheie 285
Evaluarea eficienţei disciplinare 286
Împrejurările în care poate fi adecvată acţiunea disciplinară 286
Stabilirea normelor disciplinare 287
Legislaţia privitoare la concedieri 288
Cadru general 288
Excepţii 288
Concediere constructivă 289
Capacitatea 290
Comportamentul 290
Redundanţa 291
Remedii pentru concedierea abuzivă 293
Alte implicaţii ale procedurilor de concediere 294
Tribunalele muncii 295
Necesitatea unor proceduri eficiente 297
Relaţia dintre concediere şi Legea Penală 299
Responsabilitatea managerului individual 300
Piramida disciplinară 300
Rolul departamentului de personal 302
Impactul altor activităţi manageriale 303
Proceduri disciplinare şi aptitudini procedurale 304
Audierile disciplinare 304
Suspendarea 305
Rolul preşedintelui 305
Pregătirea şi prezentarea cazului 307
Rolul reprezentantului 307
Comunicarea deciziei 308
Contestaţiile 310
Acordurile de compromis 310

Scanned with OKEN Scanner

Recurgerea la arbitraj 311
Rezumat 312
Întrebări de auto-evaluare 312
Bibliografie 313
Anexa 1 la capitolul 13 ..... *314*
Anexa 2 la capitolul 13 ..... *315*
Anexa 3 la capitolul 13 ..... *316*

14. Managerul şi relaţiile cu angajaţii 318

Rezultatele studiului 318
Introducere 318
Obiectivele relaţiilor cu angajaţii 319
Obiectivele manageriale *versus* obiectivele angajaţilor 319
Sisteme de referinţă 320
Relaţiile cu angajaţii în contextul organizaţiei 321
Domeniul de activităţi 321
Managementul resurselor umane 322
Controlul şi supravegherea 324
Participarea angajaţilor 325
Piaţa muncii 327
Caracteristici cheie 327
Impactul investiţiilor interne 331
Cadrul legal 332
Fundal 332
Recunoaşterea sindicatelor 333
Venitul minim 333
Directiva privind orele de lucru 334
Directiva privind lucrul cu normă parţială 334
Directiva privitoare la concediul parental 335
Capitolul social 335
Sănătatea şi protecţia muncii 335
Rolul sindicatelor 337
Evoluţia numărului membrilor de sindicat 337
Recunoaşterea 338
Acţiunile de protest 338
Schimbările de rol 339
Acordurile colective 340
Calităţile de diagnostician 342
Recunoaşterea conflictelor de interese 343
Integrarea relaţiilor de muncă cu alte activităţi manageriale 344

Scanned with OKEN Scanner

Managerul ca membru de sindicat 346
Motive pentru afiliere 346
Alegerea sindicatului 346
Conflictele de interese 347
Rezumat 347
Întrebări de auto-evaluare 348
Bibliografie 348

15. Arta negocierilor 350

Rezultatele studiului 350
Introducere 350
Roluri şi tendinţe în negocieri 351
Roluri 351
Tendinţe 352
Teorii relevante 352
Negocieri integratiive şi distributive 353
Sisteme de referinţă unitare şi pluraliste 353
Conflicte de drept şi conflicte de interese 354
Cadrul negocierilor 354
Chestiuni de procedură şi de substanţă 354
Obiectivele negocierilor 355
Pregătirea 355
Diferende interne 356
Alocarea rolurilor 358
Reprezentarea de specialitate 359
Procesele de negociere 361
Succesiunea evenimentelor 361
Probleme de comunicare 363
Depăşirea impasurilor 366
Rezultatele negocierilor 370
Comunicarea rezultatului 370
Evaluarea 370
Implementarea 370
Disputele 371
Modificarea acordurilor 371
Instruirea 371
Rezumat 372
Întrebări de auto-evaluare 373
Bibliografie 373

Scanned with OKEN Scanner

16. Şedinţele şi prezidarea lor **374**
Rezultatele studiului 374
Introducere 374
Necesitatea şedinţelor 375
Locul şedinţelor în structura organizaţională 375
Consecinţele ineficienţei 375
Activităţi în timpul şedinţelor 376
Nivelul de formalism 376
Aranjamente procedurale 376
Controlul procesului 376
Conţinutul substanţial sau sarcina 377
Scopurile şedinţelor 377
Luarea deciziilor 377
Rolurile în timpul şedinţelor 378
Rolul preşedintelui 378
Rolul secretarului 380
Pregătirea şedinţelor 381
Ordinea de zi a şedinţei şi pregătirea ei 381
Cine trebuie să participe la şedinţe ? 382
Alte pregătiri 382
Comportamentul pe durata şedinţei 383
Preşedintele ca facilitator 383
Rolul preşedintelui în rezolvarea conflictelor 384
Pericolul unei prea mari implicări a preşedintelui 385
Implicarea participanţilor 387
Alte aspecte 388
Înregistrarea rezultatelor unei şedinţe 389
Rezumat 389
Întrebări de auto-evaluare 390
Bibliografie 390
Anexă la capitolul 16 ..... *391*

Concluzii **395**

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 1

Managerii şi mediul lor profesional

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:

- Să identificaţi procesele manageriale cheie
- Să înţelegeţi cum devine cineva manager
- Să identificaţi limitele structurale ale unei cariere de specialist
- Să înţelegeţi natura şi cauzele conflictului dintre munca de specialitate şi cea managerială
- Să identificaţi locul probabil unde vă aflaţi pe scara managerială
- Să dezvoltaţi o strategie prin care să se obţină un echilibru corect între munca de specialitate şi cea managerială, pentru voi înşivă şi pentru alţii

Introducere

Acest capitol stabileşte cadrul pentru întreaga carte. Pentru început, este examinată natura managementului şi modul cum ajung oamenii manageri. Este foarte probabil ca, pe durata unei mari părţi a carierei lor, ei să combine responsabilităţi de specialitate cu altele manageriale, devenind astfel nişte hibrizi manageriali. Din nefericire, oamenii îşi neglijează adesea responsabilităţile manageriale în favoarea activităţilor de specialitate. În aceste situaţii, priorităţile lor personale intră în conflict cu priorităţile organizaţionale. Există patru cauze principale de apariţie a unui asemenea conflict. Acestea sunt insuficienta atenţie acordată următoarelor aspecte:

- definirea slujbei,
- selecţia managerială,
- pregătirea şi dezvoltarea,
- o monitorizare eficientă.

Scanned with OKEN Scanner

Pentru a fi eficienţi, managerii trebuie să fie gata să dea curs priorităţilor organizaţionale înaintea celor personale. Dacă ei se concentrează pe munca de specialitate, există toate şansele ca perspectivele carierei lor să fie sever limitate, dată fiind dificultatea organizaţiilor de a oferi structuri de carieră doar pe baza unei activităţi de specialitate. Deşi mare parte din materialul folosit pentru a ilustra acest aspect este de proveniență britanică, problema convertirii specialiştilor în manageri ai altor specialişti este un fenomen internaţional.

Alte subiecte tratate sunt conceptul de competenţe manageriale şi strategiile corectoare pentru îmbunătăţirea calităţii managementului. Strategiile corectoare se ocupă de cele patru cauze deja identificate ale unei slabe calităţi a managementului.

Natura managementului

Ciclul managerial

Managementul a fost definit de Mary Parker Follet ca „arta de a realiza anumite lucruri cu ajutorul oamenilor" [Graham, 1988].

Elementele implicate în procesul de management au fost identificate de Henry Fayol ca fiind „a prevedea şi a planifica, a organiza, a comanda, a coordona şi a controla" [Gray, 1988].

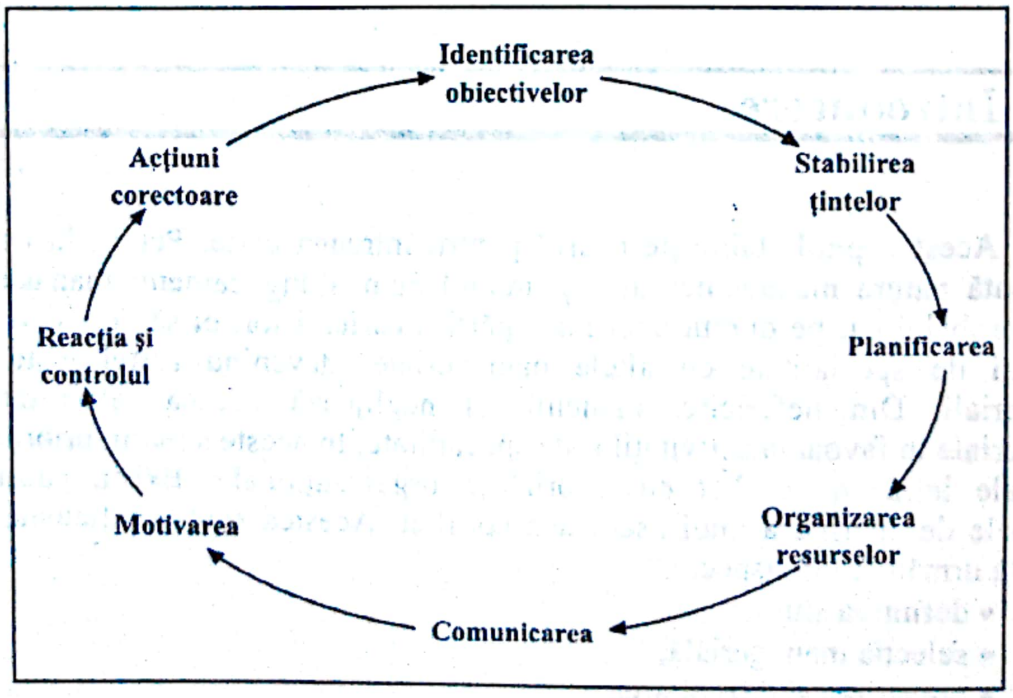


Fig. 1.1. Ciclul managerial.

Scanned with OKEN Scanner

Sintetizând concepţiile lui Fayol şi ale unor autori mai recenţi, putem identifica elementele fundamentale în termenii unui ciclu managerial, după cum se arată în figura 1.1.

Managementul în practică

Unii autori văd ciclul managerial ca pe un model simplist, implicând o concepţie prea raţională despre manager. Studiul lui Mintzberg despre modul real de acţiune al managerilor a pus în discuţie conceptul de manager complet raţional. El a observat la lucru cinci directori executivi americani şi a trecut în revistă rezultatele studiilor despre manageri la nivele în general inferioare din alte ţări apusene. Modelul de ansamblu al muncii de manager i-a apărut ca unul febril şi fragmentat, cu prea puţine oportunităţi de gândire reflexivă. Mintzberg a constatat, de asemenea, că procesul decizional era adesea abrupt, intuitiv şi crescător, mai degrabă decât strategic. Nu rareori, el era influenţat de informaţii vagi, incluzând zvonuri interne şi externe [Mintzberg, 1989].

Un alt autor, Watson, a petrecut şi el o perioadă de timp observându-i pe manageri la lucru (1994). Observaţiile sale despre managerii din industria electronică din Marea Britanie, l-au dus la concluzia că indivizii percep procesul de management ca fiind în legătură cu identitatea, valorile, statutul, dezvoltarea, respectul de sine şi recompensele lor materiale. De asemenea, el a considerat că activităţile de zi cu zi ale managerilor se leagă mai ales de

> a-ţi găsi drumul propriu în împrejurări confuze, a te strădui să dai sens unor mesaje ambigue, a citi semnalele, a privi în jur şi a asculta tot timpul, a face faţă conflictelor şi a depune eforturi să-ţi realizezi sarcinile prin stabilirea şi menţinerea unei reţele de raporturi şi relaţii.
>
> (*Watson, 1994: 8*)

O altă concepţie recentă despre rolul şi aptitudinile managerului o găsim într-un studiu despre managementul administraţiilor locale din Marea Britanie. Din observarea acestora se desprinde o idee cu semnificaţie generală:

> Managementul se defineşte cel mai bine nu ca un număr limitat de poziţii „de vârf", sau „conducătoare", ci ca un set de competenţe, atitudini şi calităţi distribuite relativ uniform în întreaga organizaţie. Aptitudinile manageriale nu sunt proprietatea câtorva. Nişte autorităţi locale eficiente vor admite că multe slujbe care în mod convenţional nu sunt etichetate ca „manageriale", au totuşi la bază activităţi precum asumarea de răspunderi, asigurarea unui rezultat, controlul afacerilor etc., care sugerează ideea de „conducere".
>
> (*Local Government Management Board, 1993:8*)

Scanned with OKEN Scanner

Cum se devine manager

Relaţii cu structura organizaţională

Structurile organizaţionale sunt în general de aşa natură încât majoritatea salariaţilor sunt angajaţi într-o activitate specializată. De exemplu, numărul de slujbe care implică coordonarea muncii unor departamente de specialitate diferite, tinde să fie foarte limitat. Admiterea în structurile organizaţionale se face, de regulă, la nivelul activităţilor specializate. Oamenii pot fi angajaţi la niveluri inferioare în cadrul unor compartimente specializate. S-ar putea, de asemenea, ca ei să aibă un grad avansat de specializare dobândit prin experienţă, prin pregătire, sau prin ambele. Formaţia aceasta de specialitate constituie atestatul marii majorităţi a managerilor. Acest lucru poate fi demonstrat punând la încercare pregătirea profesională a, practic, oricui are responsabilităţi manageriale. Astfel, directorii tehnici şi inginerii şefi provin din rândurile inginerilor specialişti. Surorile şefe au în mod inevitabil o pregătire medicală de specialitate. Un director de şcoală are, în mod normal, o pregătire de profesor. Antrenorii de fotbal sunt invariabil foşti jucători profesionişti. Micii antreprenori îşi conduc de regulă afacerile pe baza aptitudinilor lor tehnice iniţiale, de exemplu ca antreprenori constructori sau mecanici auto.

Scara rulantă managerială

Conceptul de scară managerială încearcă să explice felul în care specialiştii devin manageri. Iniţial, un angajat este folosit 100 % din timp inactivităţi de specialitate. Aceasta se întâmplă, de obicei, după încheierea pregătirii sale profesionale ca inginer, contabil sau orice altceva. Specialistul competent poate acumula treptat sarcini minore de supraveghere, eventual chiar informale. Un exemplu de asemenea sarcină poate fi asistarea noilor veniţi în îndeplinirea obligaţiilor la post. După cinci ani de activitate performantă, nu este ceva neobişnuit ca un specialist să fie promovat. Dată fiind structura organizaţiilor, aceasta implică, de obicei, şi un element de răspundere managerială. Un inginer poate deveni şef de secţie, iar un casier de ghişeu poate ajunge asistent bancar. După alţi cinci ani poate avea loc o nouă promovare formală, în cadrul aceleiaşi organizaţii sau al alteia. Acest lucru poate fi precedat de acumularea unor responsabilităţi manageriale pe o bază informală. Oamenii sunt purtaţi de această scară rulantă şi pot sfârşi prin a avea tot, sau cea mai mare parte a timpului, situat de partea managerială a axei. Traseul exact variază mult de la o persoană la alta, dar avansarea cu „scara rulantă" managerială este un model foarte răspândit. Activitatea managerială poate avea loc în contextul unei munci de specialitate, dar schimbarea esenţială este că fostul specialist s-ar putea să-şi petreacă cea mai mare parte a timpului gestionând activitatea altor specialişti, mai degrabă decât să se angajeze nemijlocit în activităţi specializate.

Scanned with OKEN Scanner

Figura 1.2 demonstrează, într-o formă destul de simplificată, cum pot specialiştii să ajungă manageri. Timpul petrecut de un specialist cu activităţile manageriale este indicat de proiecţia pe axa verticală din stânga diagramei. Restul activităţilor, din care o mare parte pot fi de specialitate, ocupă un timp care se calculează simplu, scăzând elementul managerial din totalul de 100%. Diferenţa dintre timpul pe care o persoană ar trebui să-l petreacă în activităţi manageriale şi timpul petrecut efectiv, se numeşte decalaj managerial.

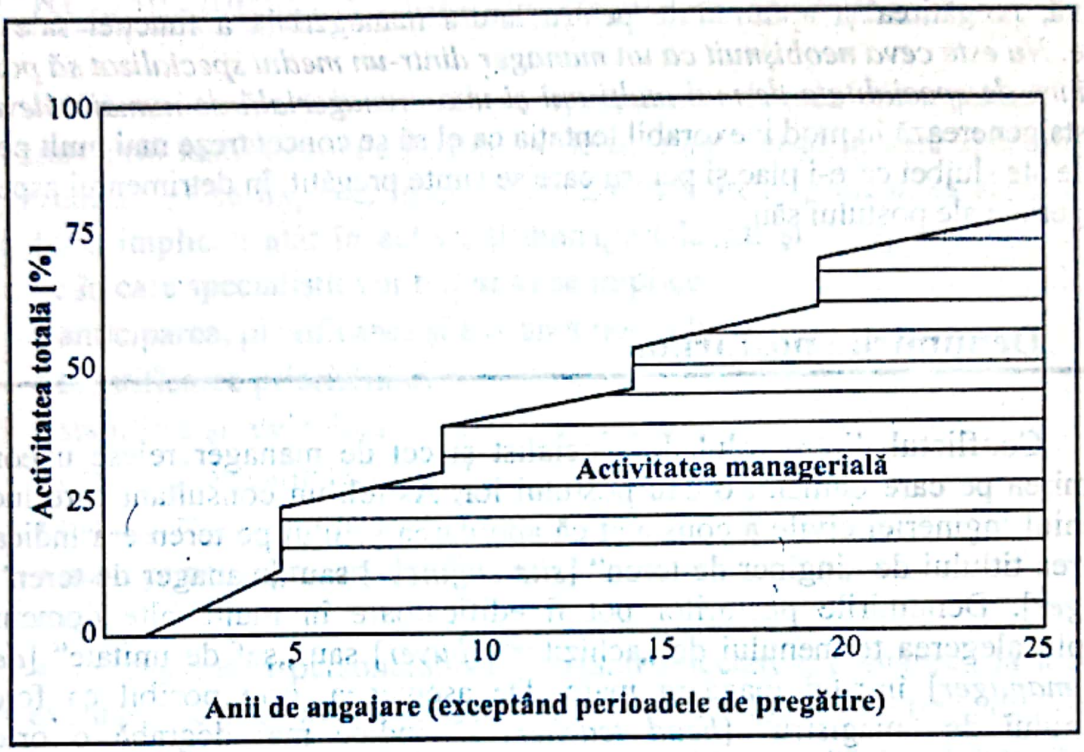


Fig. 1.2. Scara rulantă managerială.

Conflictul dintre activităţile manageriale şi cele de specialitate

Natura problemei

O bună pregătire de specialitate este în mod normal un atu, în multe situaţii fiind chiar indispensabilă. Dacă o persoană care conduce într-un mediu de specialişti nu le înţelege activitatea, ea va avea un handicap major, poate chiar insurmontabil. *Managementul nu se face într-un spaţiu vid, ci într-un anume set de împrejurări – care necesită, de regulă, cunoştinţe de specialitate.* Aceste cunoştinţe sunt necesare atât pentru a da instrucţiuni care să aibă sens, cât şi pentru a in-

sufla respect celorlalţi. Totuşi, atestatul de specialist al majorităţii managerilor este la originea multora din problemele cu care se confruntă aceştia, *în special pericolul de a nu găsi echilibrul corect între activitatea managerială şi cea de specialitate.*

Unele din problemele ce pot apărea sunt de acum evidente. O persoană se va fi angajat, poate, într-o anumită carieră şi va fi dobândit cunoştinţe de specialitate pe care acum este tot mai puţin în măsură să le folosească. De asemenea, se poate ca o persoană să fie legată afectiv de domeniul ei de specialitate şi să aibă în respectivul domeniu o încredere susţinută de mai mulţi ani de pregătire formală. Invers, legătura afectivă, pregătirea şi aptitudinile pentru latura managerială a funcţiei sale pot fi reduse. *Nu este ceva neobişnuit ca un manager dintr-un mediu specializat să posede o pregătire de specialitate de mai mulţi ani şi una managerială de numai câteva zile.* Aceasta generează în mod inexorabil tentaţia ca el să se concentreze mai mult pe acele aspecte ale slujbei care-i plac şi pentru care se simte pregătit, în detrimentul aspectelor manageriale ale postului său.

Denumirile posturilor

Conflictul dintre rolul de specialist şi cel de manager reiese uneori din denumirea pe care oamenii o dau postului lor. Astfel, un consultant care lucra în domeniul ingineriei civile a constatat că abordarea şefului pe teren era indicată de folosirea titlului de „inginer de teren" [*site engineer*] sau „manager de teren" [*site manager*]. Denumirile posturilor pot fi edificatoare în multe alte domenii, de exemplu alegerea termenului de „achizitor" [*buyer*] sau „şef de unitate" [*department manager*] într-un magazin mare. De asemenea, este posibil ca folosirea termenului de „magistru" [*head teacher*] să indice mai degrabă o orientare tradiţionalistă referitoare la învăţământ, decât conducerea altor profesori. *Cultura de specialitate care există în atât de multe organizaţii este, poate, cel mai mare obstacol în calea unui management eficient.*

Structura şi limitele carierei de specialist

Problema generală

Dilema specialistului obligat să-şi asume sarcini manageriale este accentuată de dificultatea cu care organizaţiile oferă evoluţii ierarhice alternative. În unele cazuri, dilema poate fi evitată dacă se oferă şansa unei cariere evolutive de specialist. În realitate, însă, măsura în care poate avea loc acest lucru pare a fi sever limitat, căci separarea atribuţiilor manageriale de cele ale specialistului se dovedeşte adesea nepractică. Responsabilitatea managerială decurge adesea dintr-o expertiză de specialitate. Dacă o persoană trebuie să conducă un grup de specialişti,

Scanned with OKEN Scanner

este puţin probabil ca ea să reuşească acest lucru dacă nu înţelege ce fac subordonaţii şi nu poate da indicaţii adecvate referitor la metodele de lucru şi rezultatele finale. Dezvoltarea conceptului de „şef de echipă" poate face ca specialiştii să obţină responsabilităţi manageriale semnificative, în pofida poziţiei minore pe care o deţin.

Responsabilităţile manageriale ale hibridului

Problemele separării muncii de specialitate de cea managerială pot fi demonstrate prin identificarea activităţilor de tip managerial în care specialiştii ar trebui, eventual, să se implice. În consecinţă, ei vor trebui, poate, să acţioneze ca hibrizi, fiind implicaţi atât în activităţi manageriale cât şi de specialitate. Iată şi activităţile în care specialiştii vor trebui să se implice:

- anticiparea, planificarea şi alocarea normelor,
- identificarea priorităţilor,
- stabilirea şi revizuirea metodelor de lucru,
- controlul de calitate,
- managementul bugetelor,
- managementul resurselor fizice,
- reparaţii,
- supravegherea personalului (incluzând selectarea, pregătirea la locul de muncă, evaluarea, consilierea, motivarea, controlul şi soluţionarea revendicărilor),
- legătura cu managerii principali, cu colegii de la un nivel similar şi cu personalul subordonat,
- legături externe.

Aplatizarea multor structuri organizaţionale a tins să mărească viteza cu care specialiştii acumulează responsabilităţi manageriale. Reducerea numărului de consilieri de specialitate poate de asemenea să determine o extindere a rolurilor manageriale. Graniţele convenţionale dintre carierele şi activităţile de specialitate şi cele manageriale dispar adesea, astfel că deopotrivă specialiştii şi managerii trebuie să devină policalificaţi. Dezvoltările acestea şi structurile manageriale flexibile pot şi ele să ducă la o mai amplă mişcare laterală a personalului în cadrul organizaţiilor.

În mod ironic, este mai probabil ca o persoană fără cunoştinţe de specialitate să se afle în fruntea unei organizaţii, decât într-o poziţie mai inferioară. Un director executiv se poate baza pe o mulţime de conducători ai unor departamente de specialitate şi să se concentreze pe coordonarea muncii lor. Chiar şi aşa, însă, el va avea nevoie de o bună înţelegere a mediului în care operează organizaţia, precum şi a resurselor interne şi a constrângerilor din cadrul ei.

Scanned with OKEN Scanner

Presiunile exercitate de angajaţi

Presiunile asupra structurilor unei cariere de specialist sunt adesea exercitate de angajaţi. Specialiştii pot dori să obţină recompensele asociate îndeobşte cu responsabilităţile manageriale, dar fără să accepte efectiv astfel de responsabilităţi. Situaţia aceasta poate crea următoarele probleme pentru organizaţie:

- cererea pentru posturi de specialişti bine plătite poate depăşi cu mult disponibilităţile,
- cu cât există mai mulţi specialişti bine plătiţi, cu atât sunt mai multe probleme de integrare a muncii lor cu cea a colegilor lor,
- disponibilitatea altor specialişti de a accepta responsabilităţi manageriale şi stimulentele în acest scop pot fi diminuate.

Problemele de mai sus au apărut în legătură cu profesiunile din învăţământ şi îngrijirea sănătăţii. În 1998, guvernul din Marea Britanie a anunţat planuri pentru consultanţi clinici şi „superprofesori". Dacă iniţiativa poate avea succes printre membrii acestor profesiuni care au fost numiţi în poziţiile respective, organizaţiile se vor confrunta în continuare cu problema de a găsi suficienţi specialişti capabili să-şi asume responsabilităţi manageriale cruciale. De atunci, conceptul de „super-profesori" pare să fi fost asimilat recompenselor băneşti acordate profesorilor cu rezultate deosebite. Astfel de recompense reduc motivaţia oamenilor de a accepta poziţii cu responsabilităţi mai mari şi nu vor atenua deficitul cronic de profesori titulari şi suplinitori. Totuşi, introducerea unor „super-infirmiere" poate avea avantajul de a reduce presiunea asupra personalului medical, rar şi costisitor.

Experienţa în domeniul tehnologiei informaţiei

Domeniul tehnologiei informaţiei se numără printre cele în care organizaţiile admit că uneori este necesar să reţină oameni având o expertiză importantă sub aspect comercial, fără a-i obliga să accepte responsabilităţi manageriale. Ca şi în alte domenii de specialitate, persoanele cu un grad ridicat de competenţă tehnică nu vor fi automat buni manageri şi nu vor avea neapărat aspiraţii manageriale. Totuşi, chiar şi în acest domeniu, este adesea necesar un amestec de expertiză managerială şi tehnică.

Un partener într-o consultanţă de selecţie a comentat:

> Toată lumea are mare nevoie de manageri de proiecte, manageri de servicii – pentru a menţine sistemul în funcţie şi a nu mai avea probleme... Toţi aceştia sunt în căutarea managerului hibrid: cineva care să nu aibă doar simple aptitudini tehnice, ci să ştie cum să creeze o cultură orientată spre client în cadrul unei organizaţii.
>
> (*Coles, 1997*)

Scanned with OKEN Scanner

Chiar dacă specialiştii în tehnologia informatică sunt detaşaţi la alte organizaţii, pentru a acţiona eficient în cadrul organizaţiilor client ei trebuie să posede arta relaţiilor cu oamenii. Aspectul esenţial este că activitatea managerială şi cea de specialitate pot fi disociate doar într-o măsură limitată. Ceea ce nu înseamnă că nu trebuie să se experimenteze în acest domeniu.

Suportul administrativ

Uneori, răspunsul la presiuni manageriale mai explicite a fost acordarea unui sprijin administrativ mai consistent profesioniştilor. Un studiu efectuat asupra programului zilnic al directorilor de şcoală a arătat, fapt interesant, că ei îşi petrec mare parte a timpului îndeplinind sarcini plicticoase, irelevante sau triviale [Lever şi Blease, 1992]. Un exemplu de sprijin administrativ este introducerea „administratorilor parteneri" în parteneriatele profesionale, de exemplu, firme de consultanţă juridică, de medicină generală sau contabilitate. Totuşi, partenerii nu se pot aştepta ca administratorii să determine politica, strategia viitoare şi priorităţile financiare, să rezolve conflictele dintre parteneri sau să-i supravegheze pe specialişti în aspectele profesionale ale muncii lor. Condiţii de piaţă mai competitive, inclusiv apariţia unor parteneriate multiprofesionale, înseamnă că managementul eficient este destinat să devină un factor tot mai important în determinarea succesului sau a eşecului. Totuşi, chiar dacă se acordă un sprijin adecvat, dilema specialiştilor ca manageri rămâne o problemă generală.

Motivele pentru care oamenii evită responsabilităţile manageriale

Eşecul de a identifica elementul managerial al unui post

Unul din motivele pentru care managerii nu-şi distribuie eficient timpul între diferitele activităţi, poate fi pur şi simplu că nu-şi dau seama de acest lucru. Dacă tendinţa generală este concentrarea pe activităţile de specialitate, un dezechilibru nu va fi uşor de recunoscut nici de alţii, şi cu atât mai puţin va face obiectul unor critici constructive sau al unor recomandări.

Exemplu: Uneori managerii descoperă echilibrul dintre activitatea de specialitate şi cea managerială literalmente printr-un accident. Managerul unui club de fotbal, care era şi jucător, a realizat acest lucru când şi-a rupt piciorul. El a constatat că, nu după mult timp, echipa a început să joace mai bine în lipsa lui. Absenţa lui forţată de pe teren l-a făcut să se concentreze pe responsabilităţile sale manageriale. Aceasta a compensat din plin absenţa lui din echipă. După ce i s-a

Scanned with OKEN Scanner

vindecat piciorul, el s-a abţinut să mai joace şi a activat ca manager cu normă întreagă.

Este uşor de înţeles de ce fotbaliştii profesionişti încearcă să combine două sarcini dificile precum jocul şi manageriatul. Reputaţia ei şi-o formează ca jucători, iar dacă retrogradează o divizie sau două, s-ar putea să constate că, pentru o vreme, pot face faţă cu succes ambelor sarcini. Există, totuşi, pericolul ca ei să dea greş în amândouă. Aptitudinile lor de jucători se vor diminua din cauza vârstei, la fel cum specialiştii din domeniul tehnic care urcă pe scara rulantă managerială vor observa cum li se diminuează capacităţile tehnice. Alegerea şi sprijinirea lor de către preşedinţii de club poate fi de aşa natură încât ei să beneficieze doar de o susţinere limitată şi, poate, de aptitudini limitate, pentru slujba pentru care au fost aleşi. Supuşi acestor presiuni, la care se adaugă şi cea a învăţării unei noi meserii, probabil la un nou club, este posibil ca ei să „regreseze" în domeniul în care fuseseră cândva buni. Cu cât insistă mai mult în această direcţie, cu atât vor fi mai epuizaţi fizic şi se vor retrage din domeniul cheie al managementului. Poate că unii jucători–manageri fac faţă, o vreme, ambelor sarcini; alţii încearcă şi dau greş, iar alţii acceptă că nu se mai pot „scălda în două ape" şi se consacră exclusiv managementului. Aceeaşi logică se aplică şi atunci când jucătorii adoptă rolul mai restrictiv al antrenorului.

Exemplul acesta din fotbal este menit să ajute la înţelegerea unei probleme generale. Când oamenii sunt supuşi la presiuni pe latura managerială a slujbei lor, ei tind să evite acest lucru retrăgându-se în fostul lor rol de specialist. Acesta se poate dovedi un refugiu temporar, sau o zonă confortabilă, care să redea persoanei respective încrederea permiţându-i să facă ceea ce se pricepe. Pe termen lung, însă, ca orice comportament evitant, şi acesta are toate şansele să agraveze lucrurile. Un simptom în acest sens este nerăbdarea cu care un manager insistă să preia sarcinile unui subordonat absent.

Dorinţa de a fi promovat poate să includă aversiunea de a fi supravegheat de oricine altcineva ar fi numit în postul de şef. Unii se împacă cu acest fapt şi îi fac faţă. Alţii nu se pot împăca şi/sau nu sunt pregătiţi să-i facă faţă. Aceasta îi va determina să se concentreze în mod exagerat pe domeniul de specialitate – fie în mod conştient, fie, mai probabil, fiindcă nu s-au gândit niciodată în mod serios la aceasta. Problemele pot fi complicate de acţiunile şi percepţiile şefilor lor. Dacă nici şefii nu au reflectat la aceste chestiuni, se va crea un tipic. Dar chiar dacă şefii s-au preocupat de aceste aspecte, numirea managerilor subordonaţi nu va fi neapărat corectă.

Stimulente

Motivele pentru care oamenii se străduiesc să obţină funcţii de care nu pot, sau nu vor să se achite în mod corespunzător, necesită unele explicaţii. Una din principalele cauze este că structura majorităţii organizaţiilor este de aşa natură încât aceasta este singura cale prin care angajaţii pot să promoveze, cu creşterile corespunzătoare de salariu, statut social şi autoritate. Angajaţii pot să accepte promovarea fără să aprecieze necesara deplasare de accent către activitatea

Scanned with OKEN Scanner

managerială. Cu alte prilejuri, oamenii vor adopta o strategie calculată de a obţine cât mai multe beneficii dintr-o slujbă, dar făcând cât mai puţin posibil din munca pe care aceasta o presupune.

Exemplu: Un om de ştiinţă a fost atras de multiplele avantaje concrete ale funcţiei de director al unei instituţii de învăţământ. Dar odată numit, el a anunţat că, dat fiind statutul său ştiinţific, va presta doar activităţi academice. Sarcinile manageriale („munca administrativă", cum o numea el), o considera ca fiind sub statutul său intelectual. Rezultatul a fost că singura muncă pe care o dorea (cea academică) nu trebuia să o facă, şi singura pe care trebuia să o facă (cea managerială) nu o dorea. Inutil să mai spunem, subalternii nu erau deloc încântaţi de această încălcare flagrantă a contractului, mai ales că trebuiau să facă şi munca şefului, în timp ce acesta se bucura de toate avantajele funcţiei. Cel puţin, acest director a oferit un exemplu perfect de cum nu trebuie condusă o organizaţie.

Patronii trebuie să acorde oarecare atenţie modului în care îi recompensează pe lucrătorii „specialişti". Aşa cum este explicat în capitolul 7, dacă o anumită competenţă este cu adevărat esenţială pentru succesul unei organizaţii, ea trebuie retribuită în mod corespunzător. Trebuie avut grijă ca acest lucru să nu se facă pe temeiuri greşite, sau ca vreun avantaj să fie mai mare decât dezavantajul de a-i descuraja pe oameni să accepte responsabilităţi manageriale. Lucrul cel mai rău ar fi să se promoveze oameni în posturi manageriale, dându-le totodată de înţeles că nu trebuie să ia în serios responsabilităţile ce decurg de aici.

Preferinţe în muncă

Adesea, managerii se concentrează fără a se plictisi asupra acelor probleme pe care le rezolvă cu plăcere (de exemplu, cele legate de specialitatea lor). Aceasta se poate întâmpla în majoritatea mediilor manageriale, dacă nu în toate. Când acest fenomen a fost explicat unui grup de cadre de conducere din transporturi, ei au răspuns nu doar că îl cunosc, dar şi că au un nume pentru el. Şefii care insistau să conducă pentru a se „menţine în formă" erau numiţi „taximetrişti". În acest sens foştii piloţi sunt notorii, şi tendinţa aceasta este întărită de faptul că ei trebuie să efectueze un număr minim de ore de pilotaj pentru a-şi păstra permisul de zbor. Dacă acest tip de activităţi ar fi prestate doar ocazional, nu ar exista prea multe motive de îngrijorare. Dar dacă sunt un comportament uzual, ele riscă să devină o problemă serioasă.

O altă problemă o pot cauza cei specializaţi într-un anumit domeniu al managementului. Ca oricare alţi specialişti, şi aceştia tind să acorde prea multă atenţie fostei lor specialităţi. În consecinţă, ei vor tinde să favorizeze, în termeni de timp şi luare a deciziilor, chestiunile din sectorul lor de specialitate.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: Un contabil a fost promovat într-o poziţie de manager general. Din păcate, în loc să adopte o viziune mai largă, conformă cu noua lui slujbă, el a continuat să se concentreze pe controlul costurilor. El a neglijat mai ales aspectele de marketing, ezitând să autorizeze cheltuieli care ar fi adus venituri nete semnificative. În mod normal, ar fi trebuit să aibă în vedere optimizarea diferenţei dintre venituri şi cheltuieli.

Factori de personalitate

Capacitatea sau dispoziţia oamenilor de a depune o activitate managerială poate fi influenţată de factori psihologici puternici legaţi de personalitatea fiecăruia. Unii oameni râvnesc la puterea pe care o conferă autoritatea managerială, indiferent dacă sunt sau nu competenţi să exercite cu înţelepciune acea autoritate. Alţii fug efectiv de domeniul lor de specialitate, fie pentru că nu sunt destul de buni, fie pentru că s-au „consumat" deja, în respectivul domeniu.

Aceasta nu înseamnă că nu pot exista şi motive întemeiate ca oamenii să aspire la poziţii cu responsabilităţi mai mari. Avem toată simpatia pentru cei atraşi în management, dar preocupaţi de faptul că, dacă, dintr-un motiv sau altul, îşi vor pierde slujba, le va fi greu să revină în domeniul lor de specialitate dacă nu s-au menţinut la zi. Ceea ce am vrut să subliniem este că în faza de selectare trebuie să se încerce identificarea motivelor reale pentru care diferite persoane doresc o anumită funcţie şi să se discearnă cele întemeiate de celelalte.

Trebuie examinată şi natura unor factori de personalitate care îi descurajează pe unii oameni să candideze pentru funcţii de răspundere, sau îi fac să dea înapoi atunci când ocupă deja astfel de funcţii. O posibilitate de bază este ca extrovertiţii să prefere rolul de manager, iar introvertiţii activitatea de specialitate. Dar a promova numai în funcţie de acest criteriu ar fi oarecum simplist. Sistemul de valori şi imaginea despre sine pe care specialiştii şi le creează pe durata perioadei de formare pot fi tributare în mult mai mare măsură activităţilor de specialitate decât celor manageriale. Aceasta, însă, poate să contravină sistemului de valori instituţionalizat.

Aşa cum arată Keenan, „mai mulţi autori au remarcat că valorile profesionale ale inginerilor şi oamenilor de ştiinţă – bazate pe realizări tehnice, autonomie şi disponibilitatea publică a cunoştinţelor – sunt în conflict cu obiectivele rentabilităţii, satisfacerii cerinţelor clienţilor şi păstrării secretului acelor informaţii care pot fi utile concurenţei." [Blackler şi Shimmin, 1984:23]. Conflictul dintre aceste seturi de valori poate fi precipitat de promovare, generând un stres considerabil. Blackler şi Shimmin observă că promovarea în funcţii de supraveghere sau de conducere „poate reduce sau elimina şansele ca ei să efectueze munca pentru care s-au pregătit şi cu care se identifică. Deosebit de expuşi acestui tip de conflict sunt lucrătorii calificaţi, de pildă asistentele medicale, al căror contact cu pacienţii este tot mai redus pe măsură ce ele avansează, şi inginerii, pentru care promovarea înseamnă renunţarea la activităţile tehnice în favoarea celor de management" [1984:23]. Ei adaugă:

Scanned with OKEN Scanner

> De exemplu perfecţionistul, al cărui respect de sine este strâns legat de ideea lucrului bine făcut, este mai expus acestui tip de stres decât cineva mulţumit să aibă succes în demersurile sale personale.
>
> (*1984:25*)

Aşa cum observă Keenan în legătură cu inginerii profesionişti, „îndeplinirea cu succes a unei activităţi tehnice semnificative se află în centrul imaginii lor profesionale despre sine". În consecinţă, nici activităţile care le subutilizează capacităţile tehnice, nici acelea atât de acaparante, încât nu pot să le ducă la bun sfârşit, nu vor fi satisfăcătoare din punctul lor de vedere.

De asemenea, potrivit lui Pedler şi Boydell, persoanele cu o pregătire profesională sau ştiinţifică şi-au format norme de prudenţă şi siguranţă şi au învăţat să evite conflictele, mai degrabă decât să capete deprinderi pentru a le face faţă (1985). În plus, cultura lor de specialitate le poate oferi prea puţine instrumente pentru abordarea acelei variabile cheie care sunt oamenii.

Factorii de personalitate pot fi, la rândul lor, accentuaţi de aspectele dezagreabile ale multora din rolurile de manageri. Acest aspect i-a determinat pe Scase şi Goffee să creeze termenul de „manager şovăielnic" [*reluctant manager*], care este şi titlul cărţii lor (1989). Ei se referă la „călirea [*hardening*] emoţională" necesară îndeplinirii rolurilor manageriale, precum şi la schimbarea valorilor sociale şi creşterea dorinţei managerilor de a crea un echilibru între rolul lor profesional şi cel domestic. Stereotipul managerului masculin, cu interesele familiale subordonate celor de carieră, este tot mai puţin reprezentativ. În schimb, este din ce în ce mai obişnuit ca atât managerii, cât şi alţii, să aibă responsabilităţi domestice semnificative. Aceasta se poate datora unei diversităţi de motive, cum ar fi cariera unui partener, obligaţia întreţinerii unor rude în vârstă sau a creşterii de unul singur a copiilor. Mai există şi riscul, în creştere, al divorţului [Scase şi Goffee, 1989]. În plus, activitatea profesională poate fi fragmentată, de la manageri se aşteaptă să reconcilieze o serie de presiuni conflictuale, ei sunt prost asistaţi şi susţinuţi, iar în unele cazuri primesc salarii mai mici decât subordonaţii lor. Aceste aspecte de neinvidiat sunt analizate mai pe larg în capitolul 14, mai precis în subcapitolul „Supravegherea directă". Mai există, însă, şi alte motive pentru care cei cu funcţii de conducere nu doresc să se implice în aspectele manageriale ale postului lor. Un factor descurajant îl constituie şi presiunile de a reduce cheltuielile de ansamblu. Alţi doi factori de care ne vom ocupa în detaliu sunt presiunile din partea subordonaţilor şi pregătirea necorespunzătoare.

Presiuni din partea subordonaţilor

Tradiţiile unei anumite profesiuni pot şi ele să influenţeze comportamentul managerilor. În învăţământ, de exemplu, profesorii tineri exercită presiuni directe sau indirecte considerabile asupra directorilor de şcoală sau a şefilor de catedră, în sensul ca aceştia să se concentreze asupra procesului didactic. Persoana aflată într-o funcţie de conducere trebuie să fie pregătită să reziste presiunii subor-

Scanned with OKEN Scanner

donaţilor, care i-ar putea deregla echilibrul între diversele activităţi. O asemenea persoană este tentată să aplice maxima – populară dar periculoasă – de „a nu da subordonaţilor o sarcină pe care tu însuţi nu eşti în stare să o îndeplineşti".

Mai poate exista şi teama că, fără o implicare directă în activităţile de specialitate, managerul să se deprofesionalizeze şi să nu mai fie capabil să conducă. Problema este că, dacă o persoană reacţionează la aceste presiuni, situaţia se poate înrăutăţi. Aceasta se întâmplă în două moduri: prin amestecul în treburile subordonaţilor sau prin neglijarea aspectelor manageriale decisive ale postului.

Presiunile exercitate de subordonaţi pentru ca şeful să dea dovadă de competenţă şi interes în activităţile lor de specialitate pot fi suficient de reale. Potrivit unor cercetări conduse de Adler (1989), acest fapt este adevărat mai ales în unele culturi asiatice. După cum comentează Mead:

> Într-o afacere asiatică tradiţională, superiorul trebuie să fie în stare să ofere răspunsuri de specialitate la întrebările tehnice... Managerul asiatic incapabil să răspundă la întrebări îşi pierde statutul.
>
> *(1998:33)*

Oricum, este posibil ca subalternii să nu reuşească să înţeleagă celelalte aspecte ale slujbei şefului. În plus, ei pot privi cu resentimente acapararea de către acesta a celor mai interesante aspecte ale muncii lor. Acest fapt se dovedeşte extrem de deranjant mai ales atunci când şeful acţionează astfel la întâmplare, astfel că subalternii nu ştiu niciodată exact care le sunt sarcinile. Situaţiile în care sunt „doi bucătari în bucătărie" pot genera mai multe fricţiuni decât dacă unul pleacă şi îl lasă pe celălalt să-şi facă treaba aşa cum ştie, acceptând orice critici referitoare la lipsa de implicare în activităţile de specialitate.

Experienţa din ţările în curs de dezvoltare

Problema dezechilibrului dintre rolurile specialistului şi ale managerului nu se limitează la o ţară sau alta. Mulţi specialişti din ţările în curs de dezvoltare se bucură de promovări accelerate. Printre cauzele acestui fenomen se numără deficitul de personal cu calificări adecvate, viteza cu care noile state independente trebuie să-şi asume responsabilitatea conducerii afacerilor interne şi tendinţa de a-i obliga pe angajaţii din organizaţiile de stat şi cele parastatale să se pensioneze la vârsta de 55 de ani. Această vârstă scăzută de pensionare nu doar că reduce fondul de talente disponibile, dar îi şi încurajează pe manageri să-şi păstreze aptitudinile de specialitate în vederea unei cariere post-pensionare. Aşa cum am menţionat anterior, în multe ţări asiatice respectul pentru calificarea şi expertiza specialistului este mai mare chiar decât în Marea Britanie, şi ca o consecinţă, respectul pentru expertiza managerială este mai redusă [Mead, 1998]. Următoarele exemple, toate din ţări în curs de dezvoltare, demonstrează natura internaţională a problemelor identificate în acest capitol.

Scanned with OKEN Scanner

Exemple: În două ţări complet diferite, medicii au fost numiţi ca secretari permanenţi ai ministrului sănătăţii. Faptul în sine nu era greşit, însă comportamentul ulterior a dovedit existenţa unui viciu de fond. În ambele ţări, medicii petreceau circa 90% din timp în activităţi clinice. În ambele ţări, ei au trebuit îndepărtaţi rapid din funcţii.

Directorul executiv al unei companii aeriene naţionale era un fost pilot. El obişnuia să piloteze cursele de pasageri, mai ales dacă la bord se aflau personalităţi de prestigiu.

Directorul executiv al unei companii aeriene naţionale era un fost pilot. El obişnuia să piloteze cursele de pasageri, mai ales dacă la bord se aflau personalităţi de prestigiu.

Un comisar de poliţie patrula pe autostradă în căutarea vehiculelor improprii circulaţiei. Aceasta a permis subalternilor care ar fi trebuit să facă această muncă să profite de avantajele lipsei de supraveghere.

Un om de ştiinţă a fost numit ambasador al ţării sale. Cu toate acestea, el a continuat să scrie cărţi ştiinţifice, lăsând de izbelişte sarcinile diplomatice cu care fusese investit.

Adesea dictatorii militari acordă prioritate chestiunilor militare şi alocă bugete de apărare uriaşe, chiar dacă nu există nici o ameninţare palpabilă la adresa ţării lor.

Consecinţe generale ale evitării

În ultimă instanţă managerii sunt judecaţi după rezultatele pe care le obţin prin conducerea eficientă a angajaţilor, nu după cunoştinţele de specialitate pe care le posedă. Managerii au nevoie de acele cunoştinţe de specialitate care să le permită să-i supravegheze pe alţii. Dacă subordonaţii pot face o anumită treabă mai bine decât managerul, misiunea acestuia este să le creeze condiţiile necesare. A-i concura pe subordonaţi pentru ca apoi să dai greş, nu este o strategie recomandată.

Există o diferenţă ca de la cer la pământ între un manager care nu are nici o pregătire de specialitate şi unul care posedă suficiente cunoştinţe de specialitate pentru a-şi supraveghea subordonaţii. Acestea din urmă sunt mai mult decât suficiente. Ar fi foarte frumos dacă toţi managerii ar şti mai multe decât subordonaţii în privinţa fiecărui aspect al muncii lor, dar acest lucru este nerealist, mai ales în condiţiile progresului tehnologic. Apoi, ei nu ar avea prea mult de câştigat în ceea ce priveşte stima subordonaţilor. Managerul ar putea fi confruntat cu o problemă de specialitate pe care să nu o poată rezolva. În loc să se frământe cu aşa ceva, este mult mai simplu să-l îndrume pe subordonat către o sursă de unde să obţină informaţiile necesare. Concepţia corectă este ca specialiştii să-şi menţină şi dezvolte aptitudinile, în loc ca managerul să încerce să facă aceasta.

O sumedenie de probleme pot să apară dacă procesul de „înţărcare", prin care cei cu responsabilităţi manageriale obţin un echilibru corect între activitatea de manager şi cea de specialitate, nu este realizat satisfăcător. Aceasta este tema recurentă a capitolului de faţă. Adesea managerii dau dovadă de favoritism în alocarea resurselor către domeniul lor de interes, sau fosta lor specializare.

Scanned with OKEN Scanner

Strategii de corectare

Strategiile de corectare necesare pentru a rezolva problema slabelor performanţe manageriale implică abordarea celor patru cauze fundamentale ale ineficienţei identificate în introducerea la acest capitol. Ele sunt atât de importante încât merită să le repetăm înainte de a le analiza în amănunt. Iată-le:

- definirea rolului,
- selecţia managerială,
- pregătirea şi dezvoltarea,
- monitorizarea.

Definirea rolului

Când oamenii ezită să accepte responsabilităţi manageriale, o strategie de corecţie cheie este ca aceste responsabilităţi să fie definite cu maximum de claritate. Aceasta este necesar şi pentru ca restul strategiilor de corecţie, respectiv selecţia, pregătirea şi dezvoltarea, precum şi monitorizarea, să fie eficiente. Clarificarea rolului trebuie să fie o parte integrală a selecţiei, şi evidenţierea aspectelor manageriale ale postului este necesară atât pentru solicitanţi cât şi pentru angajatori. Acestui aspect i se acordă o atenţie specială în secţiunea următoare, consacrată selecţiei manageriale.

Selecţia managerială

Există o diversitate de motive pentru care se acordă responsabilităţi manageriale unor oameni nepotriviţi. În această secţiune ne ocupăm de două greşeli fundamentale, anume nerecunoaşterea elementului managerial al unui post şi incompetenţa în ceea ce priveşte selecţia. Strategiile de intervenţie trebuie să se bazeze pe evitarea unor asemenea greşeli.

Greşeala nr.1: Eşecul de a identifica şi selecta pe baza elementului managerial al unei slujbe

Cea mai simplă modalitate de a alege un manager este examinarea performanţelor sale din trecut, el fiind apoi numit sau respins pe această bază. Riscul acestei abordări este, însă, că pot să existe deosebiri esenţiale între sarcinile pe care o persoană le-a îndeplinit în trecut şi cele pe care ar urma să le îndeplinească în viitor. Din păcate, acest aspect este greu de apreciat şi, în orice caz, sunt mult mai uşor de evaluat performanţele din trecut decât să se speculeze asupra potenţialului managerial al unei persoane. De exemplu, este mult mai uşor să treci în revistă echipele pentru care a jucat un fotbalist profesionist, decât să apreciezi dacă are sau nu aptitudinile necesare pentru a conduce un club de fotbal.

Scanned with OKEN Scanner

Probabilitatea unei selecţii greşite creşte dacă cei care fac alegerea văd numirea ca o recompensă pentru realizări din trecut, în locul nevoii de a lege persoana potrivită pentru viitor. În poliţie, aceasta face ca uneori sergenţii să fie consideraţi „agenţi cu trese pe braţ".

Exemplu: Pericolele bizuirii pe cunoştinţele de specialitate şi pe pasiunea profesională ca unice condiţii de promovare într-un post sunt ilustrate de cazul Operei Regale din Londra. Un comitet al Camerei Comunelor a cerut demisia întregii conduceri şi numirea unui nou director executiv. Cererea a fost motivată astfel:

> Administratorul trebuie ales pentru aptitudinile sale manageriale ... Am prefera să vedem opera condusă de un filistin, dar având discernământ financiar, decât de succesiunea aceasta de iubitori ai operei şi baletului care au adus o instituţie mare şi valoroasă în pragul falimentului.
>
> (*Commons Select Committee Report, 1997*)

Greşeala nr.2: Selectarea incompetentă

Numirea managerilor se poate dovedi o afacere destul de hazardată. Competenţa selecţiei înseamnă că este adesea o chestiune de şansă ca în poziţii de conducere să fie numiţi oameni având proporţia corectă de aptitudini şi potenţial. Totuşi, cei care, în urma procesului de selecţie, se văd numiţi ca manageri, trebuie să adopte comportamentul adecvat funcţiei, chiar dacă cei care i-au ales nu au făcut-o. În Marea Britanie, un alt obstacol în calea numirii într-un post pe baza competenţei, cel puţin istoric, a fost importanţa acordată clasei sociale. Potrivit lui Scase şi Goffee:

> „Aptitudinile" asociate în mod tradiţional, dar poate eronat, cu conducerea, sunt dificil de obţinut, fie şi numai din cauză că derivă din anumite tipare educaţionale şi experienţe de clasă. Persistenţa acestei mentalităţi rezultă din tendinţa directorilor generali de a-şi recruta succesori având caracteristici personale similare. Asemenea procese reduc şansele de carieră pentru cei de origine muncitorească, pentru femei şi alte persoane incapabile să dobândească atributele personale intangibile, dar reale, ale privilegiului de clasă.
>
> (*1989: 185–186*)

Problemele care se pot ivi ca urmare a selectării pe baza performanţelor din trecut sunt explicate, de-o manieră ironică şi amuzantă, în cartea *Principiul lui Peter*, de Peter şi Hull (1970). Observaţiile lor conţin nu doar o sămânţă de adevăr. Ideea de bază argumentată în această carte este că dacă, în procesul de selecţie, se priveşte în urmă şi nu înainte, oamenii vor urca în ierarhia organizaţională până când îşi vor depăşi competenţele. Numai după ce se întâmplă acest lucru, nu va mai exista baza pentru numirea într-o responsabilitate mai înaltă. Principiul fundamental al lui Peter se enunţă astfel: *„Într-o ierarhie, fiecare tinde să se ridice până la nivelul său de incompetenţă."* Corolarele sunt:

- În timp, orice post tinde să fie ocupat de un angajat incompetent să-i îndeplinească sarcinile aferente;
- Munca este făcută de acei angajaţi care încă nu şi-au atins nivelul de incompetenţă [Peter şi Hull, 1990:22–24].

Scanned with OKEN Scanner

Materialul despre selecţie din capitolul 9 conţine indicaţii practice despre cum se face numirea într-o funcţie pe baza „adecvării". Este crucial ca printre criteriile de selecţie să se afle şi abilitatea sau potenţialul managerial. De asemenea, cei care fac alegerea trebuie să fie competenţi în ceea ce priveşte tehnicile de selecţie, cum se explică tot în capitolul 9.

Pregătirea şi perfecţionarea managerilor

Dacă pregătirea managerială este un domeniu de intervenţie cheie, cantitatea şi calitatea perfecţionării a fost deseori neglijată. Istoric vorbind, managerii au fost adesea prea puţin pregătiţi pentru funcţia lor. Charles Handy a susţinut că, în Marea Britanie, acest fapt este în strânsă legătură cu tradiţia amatorismului:

> În ultimă instanţă, britanicii au considerat managementul ca înrudit cu creşterea copiilor, un rol de mare importanţă pentru care nu este necesară nici o pregătire sau calificare: prin implicaţie, experienţa este singurul profesor posibil, iar singura calificare posibilă este caracterul.
>
> (*1991:122*)

În ultimul timp, în întreaga lume s-a accentuat tendinţa ca managerii să aibă parte de o pregătire de specialitate. Şi în Marea Britanie, cursurile de afaceri au cunoscut o expansiune deosebită, numărul anual de absolvenţi fiind de aproape 10 000 [Thomson ş.a., 1997]. Pregătirea managerială este de asemenea o componentă tot mai esenţială a programelor universitate şi a cursurilor profesionale. Totuşi, creşterea cantitativă a pregătirii manageriale este una, iar asigurarea eficienţei acestei pregătiri este cu totul altceva.

Pregătirea managerială poate fi adesea ineficientă dintr-o diversitate de motive. Printre acestea se numără diagnoza inexactă a necesităţilor, slaba calitate a selecţiei şi pregătirea nesatisfăcătoare. O problemă particulară legată de pregătirea managerială este necesitatea ca aceia care o primesc să integreze cele învăţate cu comportamentul lor personal. Adesea, ajustările pe care trebuie să le facă managerii îi depăşesc efectiv. De asemenea, bugetele destinate pregătirii în cadrul organizaţiilor sunt printre primele sacrificate în caz că se fac economii. Problemele unei pregătiri manageriale eficiente sunt aprofundate în capitolul 11.

Monitorizarea

A patra intervenţie cheie este monitorizarea. Aceasta se aplică atunci când un manager îi conduce pe alţii sau le inventariază performanţele. În lipsa unei monitorizări eficiente, bunele intenţii în a asigura definirea riguroasă a rolurilor, selectarea, pregătirea şi perfecţionarea, pot fi uşor zădărnicite. O trăsătură esenţială a oricărei strategii de corectare a unui dezechilibru este ca aceia care au astfel de

Scanned with OKEN Scanner

probleme să devină mai conştienţi de ele. Ei pot face acest lucru singuri, învăţând din greşelile lor. Totuşi, formarea şi supravegherea performanţelor, la fel ca şi o selecţie riguroasă, îi pot ajuta pe oameni ca să nu fie obligaţi să înveţe totul pe calea cea mai grea – sau chiar să nu înveţe deloc. Din păcate, dacă o organizaţie posedă prea multă cultură de specialitate, este foarte probabil ca aceia care au responsabilităţi manageriale să nu realizeze necesitatea de a monitoriza şi apoi corecta performanţele subordonaţilor lor, sau pe ale lor înşişi.

Managerilor le revine răspunderea să se asigure că pregătirea şi perfecţionarea lor şi a personalului din subordinea lor este unitară. Aceste activităţi nu pot fi rezolvate doar de departamentele educaţionale, sau trimiţându-i pe oameni la cursuri. Managementul performant, învăţarea la locul de muncă, evaluarea, antrenarea şi pregătirea formală, toate acestea trebuie integrate. Şefii au o responsabilitate specială să se asigure că cei care primesc sarcini manageriale primesc şi ajutor prin evaluare, consiliere şi instruire. Acestea sunt necesare mai ales atunci când oamenii fac mişcări critice în susul „scării rulante manageriale". Prea adesea începătorii sunt „lansaţi la apă adâncă" de manageri care nu au abordat singuri problemele tranziţiei şi care dau vina pe subalterni pentru nereuşitele lor într-un post nou. Strategiile de dezvoltare şi tehnicile menţionate în această secţiune sunt analizate mai pe larg în capitolul 10.

Rezumat

✓ Bazele managementului au fost identificate ca un preludiu necesar atât pentru acest capitol, cât şi pentru întreaga carte. Esenţa managementului constă în a obţine rezultate prin intermediul altora. Majoritatea persoanelor cu funcţii de conducere dobândesc treptat responsabilităţi manageriale, într-o progresie de tip scară rulantă, de la specialişti la manageri ai altor specialişti. Probabil că cea mai mare parte a activităţii manageriale este efectuată de personaje hibride (adică oameni care combină activitatea de specialist cu cea de manager). Din nefericire, există adesea un conflict între munca pe care o preferă cei cu responsabilităţi manageriale şi priorităţile organizaţionale. Mulţi specialişti îşi asumă obligaţii manageriale din lipsa alternativelor în carieră. Există dificultăţi practice considerabile care împiedică organizaţiile să asigure cariere de specialitate.

✓ Doar conştientizând problemele de mai sus, oamenii pot înţelege presiunile exercitate asupra lor de a prelua responsabilităţi manageriale şi felul cum se pot achita de ele în mod eficient. Din punct de vedere organizaţional, cele patru strategii cheie de corectare sunt:

- definirea riguroasă a rolurilor manageriale,
- selecţia managerială eficientă,
- o pregătire şi o perfecţionare managerială adecvată,
- monitorizarea eficace a celor cu responsabilităţi manageriale.

✓ Dintr-un punct de vedere individual, este extrem de importantă definirea riguroasă a rolurilor, planificarea adecvată a pregătirii şi dezvoltării şi elaborarea unor mijloace de auto-monitorizare.

Scanned with OKEN Scanner

✓ După ce am stabilit că necesitatea definirii corecte a rolurilor manageriale este prima din acest şir de activităţi, atât organizaţional, cât şi individual, este firesc ca ea să formeze materialul capitolului 2.

Întrebări de auto-evaluare

1. Cum a definit Mary Parker Follett managementul ?
2. De ce este probabil ca oamenii cu responsabilităţi manageriale să posede o formaţie de specialişti ?
3. De ce le este greu organizaţiilor să asigure cariere de specialişti ?
4. De ce oamenii cu responsabilităţi manageriale tind să le neglijeze în favoarea activităţii de specialist ?
5. Dvs. unde vă situaţi pe scara rulantă managerială ? Unde vă aşteptaţi să fiţi peste cinci ani ?
6. Care sunt cele patru zone cheie unde trebuie avut grijă ca aceia cu responsabilităţi manageriale să activeze eficient ?

🕮 Bibliografie

(Lucrările de interes general sunt marcate cu un asterisc.)

BLACKLER, FRANK şi SHEILA SHIMMIN (1984) *Applying Psychology in Organisations*, Methuen. Aceasta parafrazează lucrarea lui T. Keenan (1980), prezentată în „Stress and the Professional Engineer", în C. A. Cooper şi J. Marshall (editori), *White-collar and Professional Stress*, Wiley, pp.23–24.

COLES, MARGARET (1997) „IT skills shortage stumps recruiters" (raport despre un studiu efectuat de Theaker, Monro & Newman, rubrica de anunţuri din *Sunday Times*, 16 noiembrie).

COMMONS SELECT COMMITTEE ON CULTURE, MEDIA AND THE ARTS (1997), Chairman Gerald Kaufman, relatat în *Evening Standard*, Londra, 3 decembrie.

FAYOL, HENRI (1988) *General and Industrial Management*, revizuit de Irwin Gray, Pitman.

GRAHAM, PAULINE (1998) *Dynamic Managing – The Follett Way*, Professional Publishing.

*HANDY, CHARLES (1991) *The Age of Unreason*, Business Studies Books, ed.a II-a.

LEVER, D. şi BLEASE, D. (octombrie 1992) „What Do Primary Headteachers Really Do?" *Educational Studies*.

LOCAL GOVERNMENT MANAGEMENT BOARD (1993) *Managing Tomorrow*, Panel of Inquiry report.

*MINTZBERG, H. (1989) *Mintzberg on Management: Cross Cultural Dimensions*, ed.a II-a, Blackwell Business.

M. PEDLER şi T. BOYDELL (1985) *Managing Yourself*, Fontana.

LAURENCE, PETER şi RAYMOND HULL (1970) *The Peter Principle*, Pan. Alternatively, vezi ediţia Souvenir Press, 1969, retipărită în 1992.

*SCASE, RICHARD şi ROBERT GOFFEE (1989) *Reluctant Managers: Their Work and Lifestyles*, Unwin Hyman.

THOMSON, ş.a. (1997) *A Portrait of Management Development*, Institute of Management Open University Business School.

WATSON, TONY J. (1994) *In Search of Management*, International Thomson Business Press.

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 2

Identificarea sarcinilor unui manager

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:

- Să faceţi distincţie între activitatea managerială şi eficienţă
- Să definiţi obiectivele de lucru adecvate
- Să vă stabiliţi priorităţile folosind tehnica de analiză a setului de roluri
- Să vă gestionaţi eficient timpul
- Să vă ordonaţi eficient munca
- Să înţelegeţi conceptele de bază ale planificării strategice şi importanţa acesteia pentru dvs. ca manager

Introducere

Din capitolul precedent rezultă că primul lucru pe care trebuie să-l facă un manager este să-şi definească sarcinile în mod corect. Eficienţa depinde de îndeplinirea unor obiective precise, şi nu doar de simpla ocupare a timpului de lucru. Prin urmare, în capitolul de faţă vom examina metodologia de fixare a obiectivelor. Vom explica, de asemenea, tehnica analizei setului de roluri. Aceasta este o metodă foarte eficientă de a identifica sarcinile prioritare şi ea permite să se compare alocarea reală a timpului cu cea ideală. Tehnica poate fi folosită şi pe o bază departamentală sau organizaţională. Identificarea exactă a sarcinilor constituie, de asemenea, fundamentul necesar al unei gestiuni eficiente a timpului de lucru. Sunt explicate elementele de bază ale gestionării timpului.

Pentru manageri nu este suficient să-şi planifice sistematic activitatea. Ca aceasta să fie dusă la bun sfârşit, ei trebuie să-şi creeze un cadru raţional de acţiune. Ca urmare, este luată în considerare şi necesitatea unei planificări strategice eficiente.

Scanned with OKEN Scanner

Activitate *versus* eficienţă

Manageri activi *versus* manageri reactivi

Managerii se încadrează în una din următoarele două categorii: cei care definesc ce este de făcut, fac treaba şi apoi pleacă acasă; şi cei care creează în jurul lor o activitate fizică frenetică, încercând să-şi justifice poziţia prin efortul pe care-l depun, mai degrabă decât prin rezultatele pe care le obţin. Cei din ultima categorie sunt mai mult reactivi decât novatori în răspunsurile lor. Accentul pe care îl pun pe efort tinde să se combine clar cu o abordare reactivă de tip „management de criză". Această abordare este prezentă, într-o măsură mai mare sau mai mică, la toţi managerii, dar este totuşi util să examinăm diferitele abordări.

Uneori, încercările de autojustificare sunt o combinaţie de umor, patos şi ineficienţă. Este vorba aici de jocuri manageriale precum a nu pleca niciodată acasă înaintea şefului, a lucra peste program numai de dragul de a o face şi a căuta să le demonstrezi colegilor că ai lucrat mai mult şi mai din greu decât ei. Astfel de stratageme pot să funcţioneze sau nu pe termen scurt. În unele situaţii ele se pot dovedi chiar conspiraţii politice necesare, dat fiind că în orice organizaţie există activitate politică. Totuşi, pericolul major este că dacă managerii îşi petrec prea mult timp cu autojustificările, este posibil ca ei să nu mai reuşească a stabili cele ce au de făcut, şi, ca atare, nici să nu le mai facă. În ultimă instanţă, managerii sunt judecaţi după rezultatele lor, mai degrabă decât după orice altceva. Comportamentul centrat pe activitate derivă mult mai probabil din incompetenţă şi/sau nesiguranţă, decât din abilitate politică. Pe termen lung, acest tip de comportament agravează poziţia managerului în loc să o amelioreze.

Ce este munca ?

Un aspect care trebuie lămurit în această etapă este felul cum definesc oamenii munca. O accepţiune face din muncă un sinonim al activităţii fizice. Această concepţie greşită poate avea consecinţe dintre cele mai nefericite, mai ales dacă este vorba de munca unui manager. Un exemplu îl oferă lucrătorii manuali care candidează la posturi de funcţionari. Ei descoperă uneori prea târziu că activitatea mentală poate fi mult mai solicitantă decât cea fizică cu care fuseseră obişnuiţi. Activitatea mentală a unui funcţionar sau supraveghetor poate să treacă neobservată de către o persoană deprinsă cu munca manuală, întrucât această activitate mentală nu este vizibilă.

Exemplu: O asistentă care lucra la un spital a constatat că un pacient a intrat în comă. Ea ştia că pacientul urma un regim alimentar special. În consecinţă, ea s-a oprit din ceea ce făcea şi a încercat să-şi dea seama dacă personalul care urma să facă perfuziile cunoştea nevoile dietetice specifice ale bolnavului. Activitatea ei mentală a fost însă brusc întreruptă de sora şefă, care a admonestat-o că stă degeaba şi i-a spus să-şi continue munca.

Scanned with OKEN Scanner

Problema recurentă constă în aceea că activitatea fizică este evidentă, dar angajarea într-o activitate mentală, de altfel mai importantă, este mult mai puțin vizibilă. Acest aspect este complicat de posibilitatea ca personalul doar să viseze cu ochii deschiși, fără să fie angajat în rezolvarea mentală a unor probleme. De asemenea, tradiția aprecierii muncitorilor în funcție de randamentul activității lor fizice poate fi extrapolat în considerații dacă managerii muncesc sau nu. Poate că, într-o anumită măsură, managerii trebuie să răspundă unor presiuni de acest tip depunând o activitate fizică vizibilă. Pentru eficiența lor, însă, este esențial ca ei să nu reacționeze exagerat la astfel de presiuni. La rândul lor, managerii trebuie să fie conștienți de această distincție atunci când îi evaluează – iar uneori chiar îi presează – pe subalternii lor.

Eficiență și eficacitate

Se impune să facem distincție între conceptele de eficiență [*efficiency*] și eficacitate [*effectiveness*]. Eficiența poate fi definită ca situația în care oamenii lucrează la întreaga lor capacitate, sau foarte aproape de aceasta. Eficacitatea este un concept diferit. El implică certitudinea că oamenii fac ceea ce trebuie făcut. La modul ideal, angajații trebuie să lucreze deopotrivă eficient și eficace. Totuși, cele două concepte pot acționa contradictoriu.

Exemplu: Autoritatea care finanțează institutele de învățământ superior și universitățile din Marea Britanie a introdus cerința ca orele de curs să fie contabilizate. Una din consecințe a fost o inflație a activității unei părți a personalului academic pentru a demonstra că lucrează la întreaga capacitate, indiferent cât de eficace era acea activitate.

Identificarea sarcinilor manageriale

Poate că primul lucru pe care un manager îl are efectiv de făcut este să stabilească ce sarcini îi revin. Acesta trebuie privit mai degrabă ca un proces continuu, decât ca o activitate singulară. Organizațiile trebuie să se schimbe pentru a supraviețui, iar posturile managerilor necesită a fi actualizate în mod corespunzător. De aceea, dacă un manager are o fișă a postului său, aceasta trebuie considerată doar ca un punct de pornire pentru identificarea sarcinilor, iar nu ca un document definitiv și imuabil. Fișele posturilor, deși foarte utile, pot lăsa mult loc interpretărilor, și pe deasupra trebuie actualizate. Ele mai suferă și de neajunsul că, de regulă, nu conțin indicații precise în privința priorităților acelui post.

Scanned with OKEN Scanner

Este, deci, de aşteptat să existe şi alte modalităţi prin care managerul să-şi identifice şi ajusteze sarcinile. Ceea ce nu înseamnă că totul va fi lăsat la latitudinea lui: vor exista, bineînţeles, instrucţiuni de la manageri superiori. În unele cazuri, sarcina unui manager va fi foarte clară, problema fiind în primul rând ca el să-şi facă treaba, şi nu să identifice ce are de făcut. Alteori, însă – probabil acolo unde se produc schimbări interne şi externe semnificative – managerul trebuie să aloce un timp considerabil definirii şi redefinirii lucrurilor pe care le are de făcut. Indicaţii suplimentare pot fi oferite de modul cum a efectuat munca un predecesor. Ar fi o nesăbuinţă să se ignore felul cum predecesorul şi-a organizat munca, dar poate că o nesăbuinţă la fel de mare ar fi să nu se revizuiască opinia lui privind postul, sau să nu se ţină seama de schimbarea condiţiilor.

În orice caz, pot exista neînţelegeri considerabile în legătură cu ceea ce se face, înainte de a se pune problema ce trebuie făcut. Adesea titularul postului va constata că îşi asumă unele sarcini de care şeful său nu este conştient. La fel de previzibilă este şi existenţa unor sarcini pe care ceilalţi se aşteaptă ca el să le îndeplinească şi de care el nu este conştient. Una din cauzele acestor neînţelegeri este că şeful nu a evaluat niciodată pe deplin cerinţele respectivului post. Sau poate că le-a evaluat anterior, sau chiar a îndeplinit cândva această muncă, dar îşi bazează opinia pe modul cum se acţiona atunci, iar nu pe ce este necesar să se facă acum.

Presiuni de moment şi cerinţe pe termen lung

Managerul îşi petrece o mare parte din timp răspunzând la presiunile şi cererile altora. Cotidianul tinde să domine tiparul zilnic al activităţii sale. Cele ce vrea managerul să realizeze pe termen lung sunt bune şi frumoase, dar de cele mai multe ori nu pot fi luate în discuţie până nu sunt rezolvate presiunile imediate. Pe de altă parte, apare pericolul ca managerul să reacţioneze doar la aceste presiuni, fără să se mai gândească la perspective pe termen lung. Problema poate fi exacerbată de dezvoltarea unor tehnologii informatice precum e-mail-ul. Datorită lor, managerul ajunge prea disponibil, fie că este la serviciu sau acasă. Este mai puţin probabil decât înainte ca managerii să aibă secretare personale care să acţioneze ca filtre, sau dacă ele există, pot fi ocolite pe cale electronică. Ca urmare, stabilirea unor priorităţi conştiente este mai necesară ca oricând. Se poate de asemenea ca managerii să cadă într-un anume „tipic", reacţionând doar la presiunile de moment şi ignorându-le pe celelalte. Tiparele acestea trebuie revizuite periodic, pentru a se vedea dacă mai corespund situaţiei.

Pentru unii manageri, a răspunde la o selecţie predeterminată de probleme imediate poate deveni un mod de viaţă. Uneori, aceasta se întâmplă din cauza presiunilor directe asupra managerului, alteori fiindcă el vrea să evite anumite probleme. Unul din neajunsurile create de această abordare este că se neglijează probleme importante; mai mult, dacă managerul ar privi lucrurile pe termen lung, parte din presiunile de moment ar putea fi reduse sau eliminate. Managerii trebuie să răspundă cel puţin unora din aceste presiuni imediate, dar există pericolul ca aceasta să devină o rutină, cu posibile rezultate dezastruoase asupra eficacităţii pe termen lung. Managerii trebuie să compare tot timpul ceea ce fac cu ceea ce şi-au

Scanned with OKEN Scanner

propus să facă. Dar aceasta este o provocare la care ei nu sunt întotdeauna pregătiți să răspundă. Într-un studiu despre felul în care 160 de manageri se achitau de sarcinile de serviciu, Rosemary Stewart a observat:

> O zi fragmentată este adesea ziua cea mai neproductivă; ziua care cere minimum în termeni de disciplină mentală și maximum în consum de energie nervoasă. Este mai ușor să sari de la un subiect la următorul atunci când primul solicită o decizie dificilă sau neplăcută, sau mult timp de gândire. Este mai ușor să răspunzi la fiecare stimul nou, să alergi după problema cea mai recentă, decât să-ți stabilești o ordine de priorități și să încerci să o respecți. Aceasta presupune, desigur, să știi când ultima problemă are prioritate. Este mai simplu să sari de la o problemă la alta, precum un cosaș, decât să fii un castor care mestecă o problemă dură.
>
> (*1988:13*)

Analiza lui Stewart a activității manageriale este în acord cu lucrarea lui Mintzberg (1989) de care ne-am ocupat în capitolul 1, și pe care a influențat-o. El a constatat, de asemenea, că în practică comportamentul managerilor este febril și fragmentat. Aceasta l-a determinat să pună la îndoială conceptul de manager ordonat și rațional.

Identificarea obiectivelor

Așa cum am arătat deja, pentru manageri reversul abordării reactive este cea care presupune identificarea atentă a obiectivelor și apoi, de sperat, realizarea lor. Una din consecințele benefice este aceea că timpul managerului este alocat proporțional cu prioritatea sarcinii. Managerii reactivi ar putea să constate, presupunând că ei gândesc în acești termeni, că nu au reușit să aloce suficient timp elementelor cheie ale postului lor. Printre specialiștii în management care au contribuții de referință în această problemă se numără Peter Drucker (1955) și John Humble (1979). Drucker pare să fie prima persoană care a folosit termenul de „management prin obiective". Humble a dezvoltat această idee într-o metodă sistematică de management, nu doar pentru managerul individual, ci pentru întreaga organizare a conceptelor pe care el se bazează. Principala întrebare, încă foarte relevantă, la care i-a invitat pe manageri să dea un răspuns, este de ce fac un anumit lucru sau îndeplinesc o anume sarcină. Este mult mai simplu să spui ce faci, decât de ce o faci.

Exemplu: Răspunsul la întrebarea „de ce" ? poate produce rezultate surprinzătoare. Următorul extras din *Evening Star*, chiar dacă nu este un exemplu de sarcină managerială, se constituie într-un bun exemplu:

> Paznicii de noapte de la Westminster Council House din Marylebone Road, care p•zesc tava de argint a Consiliului îi cost• pe contribuabili 21 000 £ pe an. Niște economiști isteți din cadrul Consiliului au fost de părere că paznicul rezident s-ar putea descurca și singur. După care au constatat că argintul fusese mutat altundeva cu ani în urmă.
>
> (*1977*)

Scanned with OKEN Scanner

La o evaluare anuală, unui funcţionar superior într-o autoritate locală i s-a cerut să-şi explice diversele activităţi. El a descris felul în care încearcă să minimalizeze plăţile către reclamanţii împotriva consiliului. Tehnica sa presupunea ignorarea iniţială a plângerilor pentru plăţi restante. Conform estimărilor sale, aceasta îi făcea pe 20 % din reclamanţi să renunţe. Dacă oamenii totuşi insistau, el le trimitea o scrisoare complicată şi ameninţătoare. Alţi 20 %, aprecia el, renunţau în această fază. Cele 60 % reclamaţii rămase erau soluţionate plătindu-se cât mai puţin şi cât mai târziu posibil. Pe urmă funcţionarul respectiv a fost întrebat *de ce* procedează astfel, opunându-se tuturor cererilor; răspunsul său a fost că pentru a realiza obiectivul de minimalizare a cheltuielilor consiliului. Când i s-a spus că responsabilitatea consiliului faţă de publicul local ar fi cerut pur şi simplu acceptarea plângerilor justificate, funcţionarul a răspuns că o asemenea idee nu i-a venit niciodată.

Identificarea sarcinilor cheie specifice postului prezintă unele avantaje faţă de tipul convenţional de fişă a postului. Prin lungimea şi detalierea ei, aceasta din urmă poate să mascheze elementele esenţiale ale postului. Humble (1979) mai susţine că fiecare manager trebuie să definească cele şase până la opt sarcini cheie ce trebuie îndeplinite dacă este ca obiectivul global al postului să fie realizat. Ideea este că dacă obiectivul global şi sarcinile cheie sunt definite, detaliile rămase se rezolvă de la sine. Se specifică, de asemenea, minimul acceptabil al standardelor de performanţă. Acestea erau însoţite de norme cantitative şi calitative incluzând plafoane de cheltuieli şi termene de realizare. Pentru manageri se poate dovedi încă un exerciţiu util să parcurgă acest tip de exerciţiu pe o bază individuală. O astfel de abordare metodologică trebuie să stea la baza unui management performant, căci primul pas esenţial este să se dispună de anumite criterii după care să se aprecieze ce înseamnă performanţa, iar apoi ea să fie măsurată, pe o bază individuală sau colectivă. Conceptul de management performant şi legăturile sale cu evaluarea sunt analizate mai amănunţit în capitolul 10.

Managementul prin abordarea obiectivelor are şi el relevanţă – iar în unele aspecte similitudini strânse – cu stabilirea indicatorilor de performanţă organizaţională. Aceştia sunt folosiţi pe scară tot mai largă, cu deosebire în sectorul public. Relevanţa specială pentru sectorul public se datorează lipsei unui criteriu al profitului sau pierderii. După cum vom explica în capitolul următor, în prezent se pune un accent mult mai mare pe faptul ca serviciile publice să fie orientate spre client. În consecinţă, criteriile cheie măsoară gradul de satisfacere a clientului, în ce priveşte, de exemplu, timpul de prestare al unui serviciu şi realizarea standardelor adecvate de calitate. Iniţiativele de tipul Managementul Total al Calităţii (*Total Quality Management – TQM*) trebuie să pornească tot de la definirea clară a obiectivelor şi ele implică specificarea unor standarde ale produselor şi, când este cazul, de performanţă a serviciilor către clienţi. Subiectul este examinat mai detaliat în capitolul următor. O altă abordare similară este ca organizaţiile să producă declaraţii de intenţie. Aceasta implică definirea scopului organizaţiei, unde intenţionează să ajungă şi principiile care-i vor permite să-şi realizeze scopul. Toate acestea pot fi suplimentate cu o declaraţie privind valorile organizaţionale subiacente.

Scanned with OKEN Scanner

Definirea obiectivelor poate să prezinte unele probleme. Iată câteva din dificultăţile cheie:

- obiectivele nu sunt uşor de definit;
- s-ar putea ca ele să nu se preteze la cuantificare;
- ele pot intra în conflict unele cu altele;
- importanţa lor relativă se poate modifica;
- obiectivele organizaţionale pot să intre în conflict cu ale angajaţilor individuali.

O importanţă deosebită o prezintă recunoaşterea potenţialului conflict între obiectivele organizaţiei şi cele ale indivizilor.

Unul din principalele motive ale eşecului managementului prin obiective a fost aplicarea lui într-o manieră simplistă. Mulţi manageri fac presupunerea naivă că angajaţii vor subscrie în mod automat la obiectivele organizaţiei, la strategiile şi priorităţile pronunţate de managerii principali. Aceasta este în concordanţă cu viziunea „unitaristă" despre organizaţii, care presupune că ceea ce este bun pentru corporaţie în ansamblu este bun şi pentru părţile sale constituente. Alan Fox (1965) explică într-un mod foarte lucid cum, dacă adoptăm viziunea pluralistă despre organizaţii, vom vedea că lucrurile nu stau neapărat aşa. Dacă, de exemplu, se realizează economii de forţă de muncă, cei care vor face obiectul acestor economii pot spune că este, desigur, foarte bine pentru cei care rămân în organizaţie, dar ce se va întâmpla cu cei disponibilizaţi ? Conceptele de cadre de referinţă unitare şi pluraliste sunt examinate mai amănunţit în capitolul 14, în contextul relaţiilor cu angajaţii.

Alte conflicte pot fi mai puţin evidente şi dramatice, dar cu toate acestea importante. De pildă, este posibil ca personalul să nu coopereze la reorganizarea muncii lor pentru a se adapta noilor priorităţi organizaţionale, dacă acestea vin în contradicţie cu priorităţile individuale. Aceasta înseamnă că tentativele de focalizare a activităţi organizaţionale, pentru ca ea să fie mai eficientă, pot fi limitate de abilitatea managerilor de a rezolva astfel de conflicte. Lucru extrem de dificil dacă managerii, din cauza filozofiei lor unitariste, nu sesizează potenţialul conflict de interese. Există metode de a-i constrânge pe angajaţi să accepte schimbările, dar pentru a reuşi, iniţiativele organizaţionale necesită, de regulă, cooperarea activă, şi nu doar o acceptare minimizată şi plină de ranchiună.

Dacă implicarea angajaţilor este o trăsătură a abordării TQM, alte încercări de refocalizare a activităţii organizaţionale vizează în mică măsură, sau deloc, să câştige cooperarea activă a personalului. Ca urmare, multe din afirmaţiile privitoare la scopurile organizaţiei s-ar putea să fie doar expresii retorice a ceea ce *se aşteaptă* managerii principali să se întâmple, mai degrabă decât instrumente de planificare eficiente care să asigure realizarea efectivă a aspiraţilor.

O altă tehnică pentru identificarea priorităţilor unui post sau ale unei organizaţii este analiza setului de roluri. Tehnica aceasta este explicată în secţiunea următoare. Conceptul înrudit de planificare strategică este explicat în secţiunea finală a acestui capitol.

Scanned with OKEN Scanner

Identificarea sarcinilor manageriale

O metodă alternativă, sau suplimentară, care îi poate ajuta pe manageri să aprecieze dacă-şi folosesc eficient timpul, este analiza setului de roluri. În acest capitol, setul de roluri este definit ca acele activităţi principale şi/sau oamenii care ocupă, sau ar trebui să ocupe, majoritatea timpului de lucru al unei persoane. Analiza setului de roluri presupune compararea activităţilor existente cu priorităţile curente. Ea poate duce la considerarea sau reconsiderarea obiectivelor finale ale unui post.

Avantaje potenţiale

Tehnica are cinci avantaje principale:

- este uşor de aplicat;
- este uşor de actualizat;
- le permite managerilor să-şi pună în mod individual întrebări privitoare la obiective şi priorităţi;
- poate fi folosită şi în cadrul muncii de grup, pentru a vedea dacă activităţile colegilor trebuie ajustate;
- poate fi folosită şi pe o bază departamentală sau organizaţională, pentru revizuirea priorităţilor în ceea ce priveşte alocarea resurselor.

Explicarea tehnicilor

Analiza setului de roluri presupune abordarea sarcinilor unui post din perspectiva studiilor de piaţă. Datele brute constau din cerinţele principalilor indivizi sau grupuri de interese cu care se vine în contact. În loc ca sarcinile să fie identificate prin întrebarea „Ce ar trebui să fac ?", se pleacă de la întrebarea „Ce aşteaptă alţii de la mine ?".

Pentru aceasta, în primul rând trebuie identificate elementele principale ale setului de roluri. Procesul de identificare a cerinţelor membrilor setului de roluri presupune analizarea unor date deja disponibile sau, acolo unde este posibil, consultarea oamenilor în legătură cu aşteptările lor. Următoarea etapă constă în sistematizarea într-o formă coerentă a datelor primare şi a presiunilor adesea conflictuale. Acest lucru se realizează prezentând informaţiile sub forma unei diagrame, ca în figura 2.1.

Trebuie identificate principalele activităţi, persoane şi grupuri cu care lucrează managerul. Diagrama trebuie să indice volumul de muncă corespunzător fiecărei părţi constituente, precum şi priorităţile. Nu trebuie uitat că pot exista membri influenţi ai setului de roluri cu care contactul este rar, dar foarte important. Diagrama trebuie astfel desenată încât membri mai importanţi ai setului de roluri să ocupe poziţii mai apropiate de persoana din centru.

Scanned with OKEN Scanner

Următorul pas constă în a vedea dacă timpul şi prioritatea alocate elementelor din setul de roluri sunt corelate cu cerinţele efective. Pentru a face aceasta în mod eficient, cel mai bine este ca persoana implicată să ţină un jurnal despre cum şi-a petrecut timpul de-a lungul câtorva zile reprezentative. Alocarea reală a timpului între diferite persoane şi grupuri din setul de roluri poate fi apoi comparată cu cea dezirabilă (*vezi* cifrele din figura 2.1).

Timpul consumat efectiv este indicat procentual, iar timpul de referinţă din model este dat în parantezele alăturate. Alternativ, timpul poate fi arătat în ore şi minute. Aceasta permite să se arate reducerile sau creşterile planificate în timpul total de lucru. Celelalte numere reprezintă ordinea de importanţă a indivizilor, grupurilor sau activităţilor.

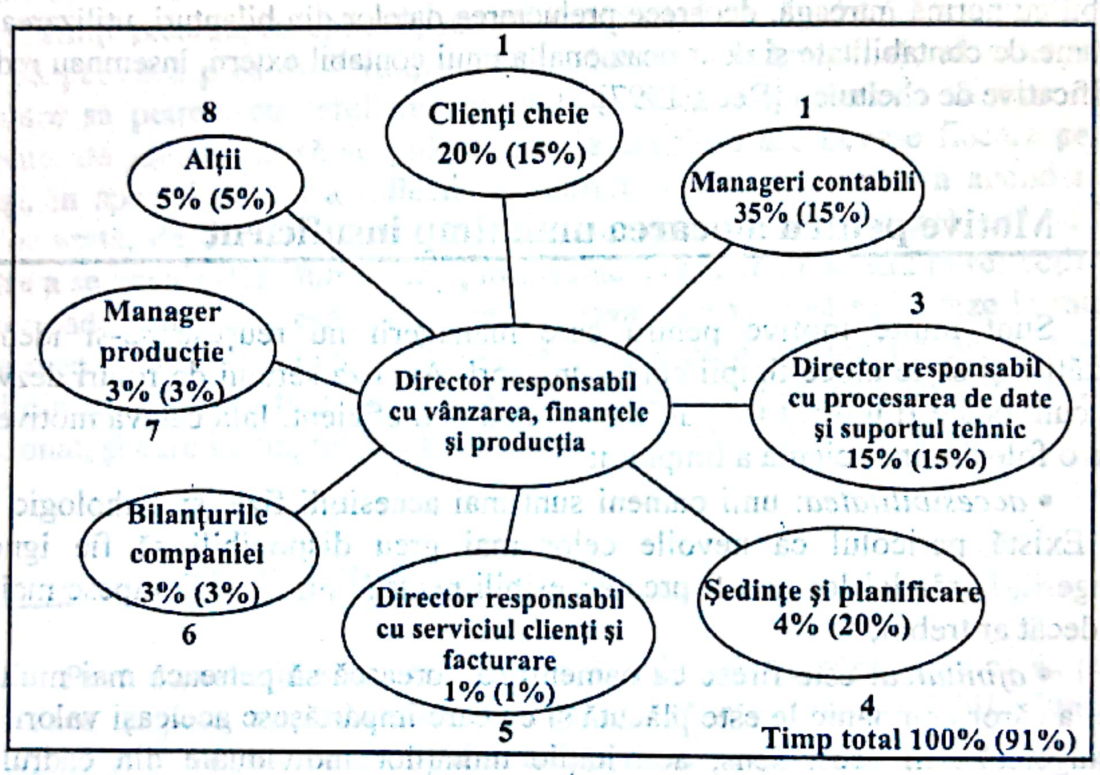


Fig. 2.1. Analiza setului de roluri pentru directorul însărcinat cu vânzările, finanţele şi producţia într-o organizaţie de servicii de marketing.

Compania reprezentată în figura 2.1 avea 24 de angajaţi cu normă completă şi 30 cu normă parţială. Principala prioritate a fost alocată de director contabililor şefi şi bilanţurilor companiei. Diagrama analizei seturilor de roluri a scos imediat în evidenţă problemele cheie. Una a fost timpul insuficient consacrat planificării strategice de către membrii conducerii. A reieşit existenţa unor dificultăţi nerezolvate şi a unor decizii politice controversate. Totuşi, membrilor cu normă întreagă ai conducerii le era mult prea uşor să susţină că munca depusă îi împiedică să abordeze aceste chestiuni. Numărul redus de persoane din conducere (cei trei directori din diagramă şi un director ne-executiv) şi familiaritatea din cadrul grupului însemna, de asemenea, că discuţiile de strategie, atunci când apăreau, erau lipsite de structură şi focalizare. Aceasta a sugerat o creştere a numărului de persoane din grupul de conducere atunci când se examinau chestiuni de planificare strategică.

Scanned with OKEN Scanner

O altă problemă cheie a fost programul excesiv de încărcat al directorului. Aceasta a demonstrat dependența organizației de aptitudinile, sănătatea și dorința acestuia de a rămâne în cadrul organizației. S-au elaborat imediat planuri de reducere a programului său prin promovarea unuia din contabilii șefi care să-i supervizeze pe ceilalți. Alte măsuri imediate au fost ca el să folosească cele 9 % planificate ca timp mort pentru urgențe și gândire creativă și să lucreze mai puține ore. S-au făcut planuri pe termen lung de numire a unui director pentru afaceri noi și de promovare a managerului de producție ca director de producție. Altă chestiune abordată de această analiză a fost lipsa unui personal de secretariat și administrativ. Directorul a considerat că aceștia nu sunt necesari, dată fiind disponibilitatea procesatoarelor de text și a altor tehnologii informatice. De asemenea, el a considerat inoportună angajarea unui contabil cu normă întreagă, deoarece prelucrarea datelor din bilanțuri, utilizarea unor programe de contabilitate și doar ocazional a unui contabil extern, însemnau reduceri semnificative de cheltuieli [Rees, 1997].

Motive pentru alocarea unui timp insuficient

Sunt multe motive pentru care managerii nu reușesc să-și identifice prioritățile și să le aloce timpii corespunzători. Analiza setului de roluri dezvăluie rapid cum poate fi utilizat timpul într-un mod mai eficient. Iată câteva motive care duc la o folosire ineficientă a timpului:

- *accesibilitatea*: unii oameni sunt mai accesibili fizic și psihologic decât alții. Există pericolul ca nevoile celor mai greu disponibili să fie ignorate. Managerii, la rândul lor, pot fi prea accesibili pentru unii, care le răpesc mai mult timp decât ar trebui;
- *afinitatea*: este firesc ca oamenii să dorească să petreacă mai mult timp cu cei a căror companie le este plăcută și cu care împărtășesc aceleași valori. Dacă se exagerează în acest sens, activitățile unităților individuale din cadrul unei organizații pot deveni asimetrice, astfel că nu se vor mai integra bine cu obiectivele de ansamblu ale organizației;
- *conflictul*: abilitatea oamenilor de a face față unui conflict diferă. Majoritatea vor să-l evite. Totuși, opiniile diferite sunt adesea importante pentru găsirea unor soluții constructive. De asemenea importantă este menținerea relațiilor cu acei colegi cu care probabilitatea unui conflict este foarte mare. În acest scop sunt utile discuțiile pe teme neconflictuale și, dacă este cazul, teme sociale, astfel ca relația să fie nu doar păstrată ci, dacă se poate, îmbunătățită. Aceasta poate contribui la păstrarea relațiilor de servîciu când ele sunt puse la încercare de un conflict.
- *preferințele de muncă*: oamenii preferă să se concentreze pe lucrurile care le plac și la care se pricep. Tendința managerilor cu o pregătire de specialitate de a petrece prea mult timp cu fostul lor domeniu, a fost examinată pe larg în capitolul 1. Când studenții învață pentru un examen, ei trebuie să se concentreze cu precădere asupra subiectelor la care sunt mai slabi, dar unde potențialul de perfecționare este cel mai mare, decât pe subiectele care le plac cel mai mult;

Scanned with OKEN Scanner

• *competenţa*: unele sarcini importante pot fi extrem de pretenţioase. Este important ca oamenii să fie selectaţi cu grijă şi pregătiţi corespunzător pentru a face faţă responsabilităţilor manageriale;

• *schimbarea priorităţilor*: câteodată oamenii rămân blocaţi în priorităţi de domeniul trecutului. Nu întotdeauna schimbările de priorităţi ale organizaţiilor sunt anunţate explicit. Managerii trebuie să examineze presiunile externe asupra organizaţiei şi să-şi formeze un „simţ" prin care să sesizeze apariţia unor noi priorităţi.

Când estimăm timpul şi atenţia solicitate de alte persoane sau grupuri, trebuie să ne amintim că putem aloca fie prea mult timp, fie prea puţin. Subalternii se pot simţi prea supravegheaţi, iar cei din poziţii de conducere s-ar putea să nu vrea să petreacă prea mult timp cu subordonaţii. Evident, însă, că este potenţial dăunător să petreci cu şeful mai puţin timp decât consideră el că este necesar. Trebuie, de asemenea, să se ţină seama de cât timp are nevoie fiecare pentru el însuşi, în special pentru a reflecta la anumite probleme. Analiza agendei managerilor arată, de obicei, că este foarte greu pentru ei să găsească suficient timp pentru a se angaja, fără întrerupere, într-o muncă concentrată sau în reflecţii. Astfel de perioade sunt, însă, esenţiale pentru cineva care vrea să reflecteze la munca sa pe termen lung. Perfecţionarea diagramei setului de roluri presupune alocarea unei părţi din timp pentru tine însuţi, precum şi pentru cei cu care vii în contact doar ocazional, şi care în diagramă au fost clasificaţi drept „alţii".

Structura postului

Printre avantajele analizei setului de roluri se numără acela că ea poate să arate dacă un post, aşa cum este acum structurat, este sau nu viabil. Numărul de indivizi şi grupuri cu care managerul este obligat să interacţioneze ar putea fi atât de mare încât slujba să fie practic imposibilă. Se poate şi ca managerul să-şi îndeplinească sarcinile într-un mod necorespunzător. Un exemplu de acest tip este al managerului care, folosind această tehnică, şi-a dat seama că trata cu subalternii subalternilor săi, şi nu doar cu subordonaţii săi direcţi !

Indiferent dacă problemele acestea sunt de natură organizatorică, sau sunt create chiar de manager, ele îi pot afecta sănătatea dacă are un stil de lucru care îl implică prea mult.

Exemplu: Într-o dezbatere pe teme de management, un participant a mărturisit că suferă de angină. Analiza setului său de roluri a demonstrat că era grav suprasolicitat şi că se impunea reorganizarea compartimentului său din cadrul organizaţiei – un factor care nu avea cum să-i uşureze problemele de sănătate, putând chiar să le precipite.

Scanned with OKEN Scanner

Priorităţi individuale

O metodă directă prin care managerii individuali pot să identifice priorităţile este să se întrebe cine le poate face cel mai mare rău. Şeful unui grup de arhitecţi căruia i s-a cerut să facă o analiză a setului de roluri pe această bază, a comparat-o cu teoria limitării pagubelor. Utilitatea constă în aceea că factorii capabili să cauzeze cel mai mare rău se regăsesc în fruntea listei, astfel că li se alocă cea mai mare parte din timp. Aşa cum vom explica pe scurt, este util şi pentru a stabili ce trebuie făcut în cazul unor presiuni conflictuale. Se poate pune şi întrebarea inversă „Cine îl poate ajuta pe manager cel mai mult ?", alocându-i-se apoi timpul corespunzător, deşi este de sperat ca această abordare să nu fie folosită de-o manieră prea oportunistă.

Stabilirea ierarhiei în setul de roluri nu este întotdeauna atât de simplă, de exemplu în structurile matriciale, pentru lucrătorii din agenţii şi în privinţa unor furnizori importanţi, sau a altor „mandatari". Ordinea importanţei poate să nu fie evidentă nici chiar în organizaţii convenţionale care au o structură ierarhică. Persoana cea mai importantă dintr-o instituţie nu este neapărat şi cea mai importantă în cadrul unui set de roluri. Părerea conducerii despre tine poate fi foarte importantă, dar trebuie aflat de al cui cuvânt ţine seama când îşi face o părere despre tine.

Exemplu: Un inspector de personal a dat ca exemplu cum a crezut în mod greşit că persoana cea mai importantă din setul său de roluri era directorul general al companiei pentru care lucra. Inspectorul avea numeroase divergenţe de opinii cu şeful său imediat, aşa că s-a gândit să depăşească această relaţie de serviciu nefuncţională trecând peste capul şefului – secretara companiei – şi adresându-se directorului general. Secretara şi-a dat seama de acest lucru şi, ca o măsură de retorsiune, a început să transmită directorului general rapoarte negative despre inspector. Cu cât erau mai frecvente contactele cu directorul general, cu atât mai numeroase erau şi rapoartele defavorabile. Pus în situaţia de a alege, directorul general a preferat în mod firesc să accepte punctul de vedere al secretarei, aflată într-o poziţie mai strategică. În mod normal, el nu ar fi trebuit să-i permită inspectorului să treacă peste secretara companiei, dar astfel s-au petrecut lucrurile. În cele din urmă, sfătuit şi de alţi colegi, inspectorul de personal a înţeles că persoana cea mai importantă din setul său de roluri era secretara companiei şi a făcut ceea ce ar fi trebuit să facă de la bun început, adică şi-a îmbunătăţit relaţia cu şeful său direct.

Nu doar persoanele cu un statut înalt pot aduce „daune" unui manager. Acelaşi lucru îl pot face adesea şi oameni aflaţi în poziţii inferioare, dar care controlează servicii importante şi, eventual, rare. La fel şi cei care controlează accesul la informaţii importante, sau care acţionează ca „portari" ai directorilor generali. Membrii informali ai setului de roluri trebuie şi ei identificaţi, evaluaţi şi abordaţi în funcţie de importanţa lor.

Exemplu: Neacordarea importanţei cuvenite unui membru informal al setului de roluri a dus la demisia forţată a şefului personalului preşedintelui Regan, Donald Regan, în 1987. Membrul informal al setului de roluri era soţia preşedintelui, Nancy Reagan, iar

Scanned with OKEN Scanner

unele articole de presă au sugerat că o dată Donald Reagan „i-a închis telefonul în nas". S-a mai sugerat de asemenea că el se baza prea mult pe relaţia sa permanentă cu preşedintele şi prea puţin pe celelalte figuri politice marcante din setul de roluri. Poate că, luaţi individual, ceilalţi membri nu erau la fel de importanţi ca preşedintele, dar împreună aveau o influenţă considerabilă, mai ales dacă aceasta era susţinută de opinia lui Nancy Reagan [Regan, 1988]. Măsura în care aceste ştiri sunt sau nu adevărate nu este importantă din perspectiva obiectivului exemplificat: necesitatea identificării atente a setului de roluri şi reacţii adecvate bazate pe analiza acestuia.

Trebuie, de asemenea, să se facă distincţie între priorităţile pe termen scurt şi cele pe termen lung.

Exemplu: Un producător de televiziune fără contract a mărturisit odată că a înţeles nevoia de a identifica priorităţile pe termen lung numai după ce a coordonat o analiză a setului de roluri în cadrul unui seminar de management. El a explicat că într-o recentă distribuire lăsase în seama producătorului executiv toate contactele cu postul TV de care depindea viitorul său contract. Şi ca urmare a acestei iniţiative, el era acum fără lucru.

Priorităţi organizaţionale

În această secţiune am pus până acum accent mai ales pe alocarea unor timpi adecvaţi pe o bază individuală. Analiza setului de roluri poate fi şi ea folosită la examinarea felului cum trebuie alocate resursele pe o bază organizaţională. Totodată, în modul acesta managerii îşi pot revizui distribuţia bugetului.

Exemplu: Un exemplu interesant de stabilire a priorităţilor organizaţionale este tehnica numită de „cernere a crimei". Aceasta este o metodă de alocare a resurselor pentru investigaţii criminale, pe care uneori forţele de poliţie o formalizează într-un „sistem de puncte". Infracţiunilor cu şanse reale de detectare şi încriminare li se alocă resurse preferenţial în raport cu cazurile unde acest lucru este mai puţin probabil. În consecinţă, aspecte precum calitatea descrierii unei persoane, notarea numărului unei maşini sau posibilitatea unor dovezi juridice s-ar putea dovedi cruciale în a stabili dacă o anumită infracţiune este investigată sau nu. Gravitatea infracţiunii este un alt criteriu important, la fel şi aprecierea priorităţilor publice. Contravenţiile cu un număr redus de puncte pot fi abordate prin telefon. Tehnica aceasta poate fi folosită şi pentru a revizui alocarea resurselor între detectarea infracţiunilor şi prevenirea lor.

Informarea şi evaluarea

Există numeroase modalităţi de culegere a informaţiilor despre seturile de roluri. Tehnica aceasta poate fi şi un instrument foarte util pentru a-i determina pe oameni să vorbească despre problemele curente în cadrul unor ateliere interne de management. Dacă se constituie grupuri de manageri care au sarcini similare, ei se pot examina critic unii pe alţii în legătură cu adecvarea seturilor de roluri. Atelierele pot

Scanned with OKEN Scanner

asigura climatul favorabil punerii în discuţie a unor probleme care altfel ar fi trecute sub tăcere. În acest context, tehnica analizei setului de roluri poate avea un puternic efect catalitic. O altă metodă prin care managerul poate colecta informaţii este să efectueze un studiu de piaţă şi să-şi întrebe colegii care le sunt aşteptările. Se impune, însă, prudenţă în privinţa persoanelor abordate şi a modului de abordare. O potenţială problemă este imposibilitatea satisfacerii unor cerinţe astfel stimulate. Trebuie, totuşi, să reflectezi cel puţin la ce aşteaptă din partea ta indivizi şi grupurile din setul tău de roluri. Pot ieşi astfel la lumină o serie întreagă se neînţelegeri în legătură cu ce aştepţi tu de la alţii şi ce aşteaptă ei de la tine.

Din analiza setului de roluri poate de asemenea să rezulte că unele cerinţe şi aşteptări sunt contradictorii. Aceasta se întâmplă dacă managerului i se dau sarcini incompatibile, sau dacă volumul de muncă aşteptat de la el este nerealist. Modalitatea cea mai practică de a rezolva astfel de probleme este ca managerul să încerce să aprecieze el însuşi care sunt priorităţile reale din mulţimea de dispoziţii pe care le primeşte. De asemenea, el trebuie să fie sensibil la modificarea priorităţilor din cadrul organizaţiei.

Realitatea este că managerul individual trebuie să determine care sunt priorităţile reale ale momentului. În acest scop, el va aprecia care sunt priorităţile în contextul setului său de roluri şi felul în care acestea se pot schimba. Într-o lume ideală s-ar lucra numai în organizaţii în care cerinţele posturilor sunt compatibile şi toate aşteptările legitime pot fi satisfăcute. Dar cum trăim într-o lume imperfectă, trebuie să dispunem de o metodă prin care să eliminăm presiunile contradictorii. Este, apoi, bine de ştiut că, atunci când au loc schimbări de priorităţi, celor care fac politica întreprinderii le vine greu să admită că o anumită prioritate a fost abandonată, sau doar surclasată de altele. În cel mai bun caz ei vor recunoaşte că un anumit obiectiv a fost „trecut în rezervă". Managerii ignoră aceste modificări de prioritate în dauna propriului lor interes, aşa că trebuie să-şi ajusteze tiparul activităţii la o nouă gamă de priorităţi.

Managementul stres-ului

Presiunile pentru competitivitate în sectorul privat şi pentru economii în sectorul public îi supun pe manageri unui stres crescând. Ca urmare, de regulă ei nu pot să facă tot ce se aşteaptă de la ei şi trebuie să-şi formeze o scară proprie de apreciere pentru a decide cum să fie alocat timpul lor de lucru şi resursele pe care le controlează. De vreme ce nu pot face totul, pare mult mai logic ca ei să stabilească sistematic şi conştient priorităţile, decât să acţioneze la întâmplare. Atât supravieţuirea managerului cât şi eficacitatea organizaţiei au de câştigat de pe urma unui tratament preferenţial conştient. Cel mai bun mod de a face faţă stres-ului managerial este să încerci să-l reduci şi nu să-i tratezi pur şi simplu simptomele. În acest context, tehnica stabilirii de priorităţi se poate dovedi extrem de utilă; la fel şi în înlăturarea sentimentului de vinovăţie al managerilor care nu au putut îndeplini cerinţe imposibile.

Problema stres-ului managerial va fi analizată în continuare în capitolul 6, iar problemele organizatorice cauzate de discrepanţa dintre aşteptări şi resurse în sectorul public vor fi prezentate în capitolul 3. Problema priorităţilor individuale va fi tratată în secţiunea următoare a acestui capitol.

Scanned with OKEN Scanner

Interpretare individuală şi aplicaţie

Cele explicate până acum constituie o metodă din ce în ce mai sofisticată de colectare a datelor şi formulare a unei opinii privind identitatea propriului post. După ce s-au realizat toate acestea, este treaba superiorului să evalueze şi să sintetizeze materialul şi să pună pecetea personalităţii sale asupra postului. Identificarea unui post înseamnă mai mult decât să afli ce vor de la tine superiorii, dar este prudent să ţii seama de acest aspect înainte să adaugi ingredientul esenţial–personalitatea ta proprie.

Conceptul de analiză a setului de roluri subliniază, de asemenea, interdependenţa managerului de alte persoane. Rolul managerului în crearea şi energizarea unor echipe în contextul structurilor organice îl vom examina în capitolul 3, în legătură cu stilul managerial în capitolul 4, iar în ceea ce priveşte organizarea întâlnirilor, în capitolul 16.

Gestiunea timpului

După clarificarea obiectivelor globale, a sarcinilor cheie şi a setului de roluri, managerul poate lua în considerare gestionarea eficientă a timpului său de lucru. Un punct de vedere despre funcţia de manager este că timpul constituie unica sa resursă reală. Se observă variaţii enorme în modul în care managerii fie îşi folosesc eficient timpul, fie îl irosesc. Ca urmare, acest subiect merită o atenţie specială. Printre aspectele deosebit de importante se numără:

- identificarea priorităţilor,
- ordonarea logică a activităţilor,
- evitarea oboselii,
- grija de a nu irosi timpul altora.

Identificarea priorităţilor

Managerul reactiv, sau „cosaşul", poate fi ineficient în gestionarea timpului său de lucru dacă nu-şi identifică priorităţile postului. Poate cea mai proastă metodă de ierarhizare a priorităţilor este să te ocupi mai întâi de ultima cerinţă, fie că a fost transmisă personal sau a fost primită în scris. Din păcate, sunt numeroase exemple de persoane care procedează astfel în mod regulat. Priorităţile unui post trebuie stabilite cu conştiinciozitate. În acest scop se poate dovedi necesară transcrierea lor, apoi fie ierarhizarea lor pe durata unui interval de timp, fie gruparea în funcţie de urgenţă. Chiar şi managerii bine organizaţi constată că trebuie să reacţioneze într-o oarecare măsură la crizele şi presiunile de moment, dar ei trebuie să aibă ca punct de referinţă constant o imagine clară a problemelor prioritare care se acumulează şi care merită atenţie.

Scanned with OKEN Scanner

Găsirea timpului necesar pentru a te gândi la postul tău poate să reprezinte o problemă în sine, mai ales pentru managerii deja profund implicați în activități „pompieristice". Totuși, dacă nu vor găsi timp să se gândească la o ordonare mai rațională a activității lor, sunt puține șanse ca ei să fie eficienți. Una din problemele organizațiilor este că managerii au de făcut față atâtor întreruperi încât cu greu vor găsi timp să se concentreze sistematic asupra postului lor. Poate fi necesar ca el să facă acest lucru altundeva decât la locul său obișnuit de muncă, sau să recurgă la o secretară, sau altă persoană, care să prevină întreruperile. Este de asemenea util să aibă o idee clară asupra persoanelor care-i consumă timpul în mod neproductiv, pentru a le acorda mai puțin timp. Este una din ironiile vieții organizaționale că tocmai cei mai puțin ocupați îți irosesc timpul spunându-ți cât sunt de ocupați ! De aceea se poate dovedi necesar să le spui oamenilor încă de la începutul discuției de cât timp dispui pentru ei.

Stabilirea priorităților unui post poate să implice și examinarea atentă a conflictului dintre ceea ce preferă un manager să facă și ceea ce el trebuie să facă în realitate. Acesta este un subiect necesarmente recurent în această carte. Consecințele unei ierarhizări neadecvate a priorităților poate să amenințe în unele cazuri chiar supraviețuirea organizației.

Exemplu: O companie era amenințată cu o preluare ostilă. Din nefericire, directorul executiv care ar fi trebuit să se opună acestui lucru nu a reușit să se prezinte la Comisia Guvernamentală pentru Preluări [*Government Takeover Panel*], autoritatea care ar fi putut bloca această acțiune. În consecință, preluarea a fost aprobată fără opoziție !

Din păcate, politicile de personal ale organizațiilor nu-i ajută întotdeauna pe oameni să adopte o abordare echilibrată a postului lor.

Exemplu: Pe un șantier de construcții al unei autorități publice locale, toți muncitorii calificați disponibili au fost avansați ca supraveghetori. În principiu ideea era bună – se evita un surplus de cadre într-un loc unde oricum lucrau muncitori având calificarea respectivă. Din păcate, ideea a fost prost aplicată. Nu s-a făcut nici o selecție pentru a stabili cine să fie promovat și cine nu. De asemenea, noii supraveghetori nu au fost instruiți nici în management, nici în aspectele tehnice ale noilor meserii aflate nominal sub controlul lor. Ca urmare majoritatea supraveghetorilor nou numiți au fost prea intimidați pentru a supraveghea lucrători din alte domenii decât al lor. De exemplu, o persoană care înainte lucrase ca zidar, acum își petrecea mai tot timpul cu zidarii, și doar rareori încerca să-i controleze pe lucrătorii de alte meserii, cum ar fi electricieni, instalatori sau tâmplari.

Scanned with OKEN Scanner

Ordonarea activităților

Două aspecte corelate trebuie să influențeze cu precădere ordinea activităților. Unul este gradul de prioritate, iar celălalt succesiunea logică. Nu toate chestiunile necesită o atenție imediată. Următoarea listă poate fi de ajutor în ordonarea activităților.

- Ce trebuie făcut urgent ? Aici pot să intre sarcini minore, dar care au un termen de îndeplinire iminent.
- Ce trebuie făcut pentru a le permite altora să-și ducă la îndeplinire sarcinile?
- Ce trebuie făcut atunci când este convenabil, sau când timpul nu presează ?
- Ce nu poate fi făcut înainte ca alții să-și fi terminat treaba ? Astfel de activități pot fi trecute pe lista de așteptare, deși este necesar un sistem de monitorizare a muncii celorlalte persoane implicate.
- Informații primite, dar care nu presupun nici o acțiune.
- Chestiuni ce pot fi pur și simplu ignorate.

Exemplu: Un exemplu casnic care ilustrează necesitatea ordonării activităților și relația acesteia cu prioritățile este că, pentru persoanele grăbite, dimineața este preferabil ca ele să se îmbrace înainte de a-și lua micul dejun. Fiindcă este mult mai practic să alergi după tren complet îmbrăcat, dar cu micul dejun neterminat, decât invers ! Necesitatea ordonării logice este ilustrată și mai bine de exemplul a doi șoferi care făceau livrări pentru aceeași firmă. Unul dintre ei se uita la prima adresă, conducea acolo, apoi la următoarea adresă și așa mai departe. În decursul unei zile el parcurgea aceleași străzi de mai multe ori. Celălalt șofer petrecea circa o oră în fiecare dimineață pentru a-și planifica traseul, astfel că, deși începea livrările mai târziu, își parcurgea traseul cu un kilometraj minim.

Unele activități necesită o perioadă de gândire reflexivă înainte de a fi finalizate. Importă nu doar viteza cu care sunt rezolvate problemele, ci și calitatea deciziilor. Nici măcar nu este nevoie ca această gândire să fie conștientă, fiindcă ideile pot apărea și în urma unei activități mentale subconștiente. Studenții constată și ei acest lucru când răspund unor întrebări de examen. O întrebare dificilă este lăsată deoparte și se trece la una mai ușoară; puțin mai târziu, când este recitită prima, ea poate să apară mai simplă decât la început. Totuși, un manager trebuie să facă distincție între amânarea unei probleme pentru a se putea reflecta și lua o decizie corespunzătoare, și amânarea *sine die*.

O altă problemă este dacă sarcinile să fie abordate consecutiv sau simultan. Răspunsul depinde atât de personalitate, cât și de tipul de cultură națională. Monocronicii preferă să abordeze sarcinile liniar, până la rezolvarea lor completă. Policronicii preferă adesea să abordeze mai multe sarcini în același timp. Când cele două modele se intersectează, pot apărea probleme, de exemplu dacă un policronic este angajat din plin într-o anume sarcină, iar un monocronic vrea ca altceva să fie făcut imediat. Hall (1987) susține că aceste modele sunt corelate cu cultura națională – de exemplu, stilurile de muncă monocronice sunt mai răspândite în țările nordice decât altundeva.

Scanned with OKEN Scanner

Analiza drumului critic

Conceptul de ordonare logică a activităţilor poate fi aprofundat prin utilizarea metodei drumului critic. Aceasta este deosebit de utilă în planificarea şi controlarea sarcinilor atunci când există mai multe activităţi care trebuie îndeplinite simultan. Tehnica a fost elaborată pentru a fi utilizată în domeniul proiectelor de construcţii şi al planificări producţiei. Avantajele ei nu au fost evidente de la bun început, din cauza unor variabile neprevăzute, a eşecurilor de comunicare şi a agendelor concurente, acestea putând să afecteze orice proiect şi să zădărnicească sistemele de planificare mecaniciste. Folosită cu grijă, metoda analizei drumului critic este adesea un instrument puternic, putându-se dovedi valoroasă şi în planificarea muncii individuale. Într-un mod intuitiv, ea este folosită şi de oameni care nu au auzit niciodată de termenul „analiza drumului critic", de exemplu când friptura este băgată la cuptor în timp ce se pregăteşte restul mesei de duminică. Denumiri alternative ale acestei metode sunt „planificarea de reţea" şi „analiza de reţea".

Un exemplu de utilizare a acestei metode pentru lansarea unui nou produs este arătat în figura 2.2. Se presupune că punctul de plecare îl constituie anunţul lansării noului produs, studiul de piaţă şi proiectarea fiind deja încheiate. În continuare se proiectează ansamblul şi, în acelaşi timp, se ia legătura cu angrosiştii pentru a-i familiariza cu noul produs. După ce ambalajul a fost proiectat, el poate fi comandat de la furnizor. Este conceput apoi materialul publicitar (acest lucru nu se face mai repede, pentru a se putea prezenta produsul ambalat). O dată ambalajul primit şi recepţionate comenzile de la angrosişti, produsul poate fi livrat. Următorul pas în planificare este stabilirea duratei maxime a fiecărei etape. Deşi exemplul este simplu, explicarea lui textuală este complicată şi greu de urmărit. În schimb, diagrama este foarte clară [Lockyer, 1991].

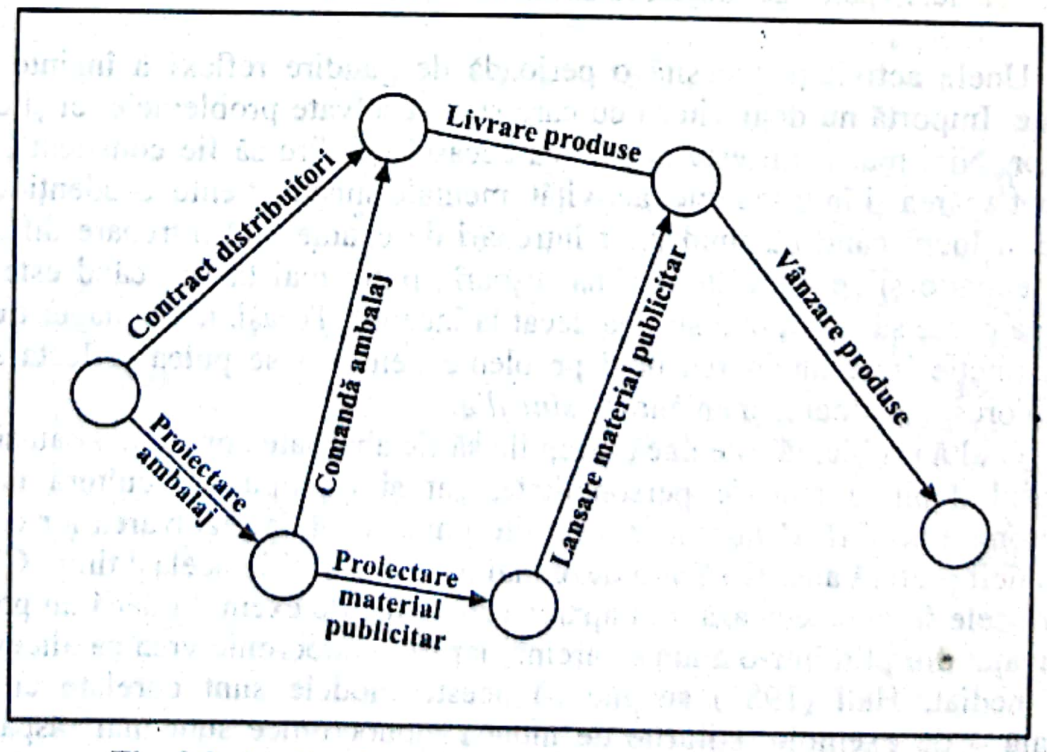


Fig. 2.2. Analiza drumului critic: lansarea unui nou produs.

Scanned with OKEN Scanner

Oboseala

Când îşi stabilesc programul de lucru, managerii trebuie să ţină seama şi de limitele lor fizice. Indivizii se deosebesc foarte mult în ceea ce priveşte rezistenţa la oboseală, iar aceasta depinde şi de obligaţiile extraprofesionale ale managerului. Este tentant să te compari cu o persoană deosebit de energică, dar dacă programul de muncă se întocmeşte pornind de la o supraevaluare optimistă a propriilor capacităţi fizice, consecinţele pot fi dezastruoase. În astfel de situaţii, pe termen lung calitatea şi randamentul muncii vor avea de suferit, iar probabilitatea îmbolnăvirii creşte.

Rezultate ale cercetării

Studiile demonstrează că un orar prea încărcat este contraproductiv pentru muncitorii manuali, iar bunul simţ ne face să presupunem că acelaşi lucru este valabil şi în cazul managerilor.

Exemple: Maier (1955 a) prezintă un studiu interesant efectuat de Consiliul Britanic de Cercetare Medicală asupra efectelor creşterii duratei săptămânii de lucru după evacuarea de la Dunkerque, din 1940. Sub presiunea celui de al II-lea Război Mondial, în Anglia s-a prelungit săptămâna de lucru. Înainte de Dunkerque, aceasta a fost de 56 de ore; ulterior ea a fost majorată la o medie de 69,5 ore în industriile de război. Primul efect al acestei măsuri a fost creşterea cu 1 % a producţiei, dar după aceea producţia a scăzut, iar frecvenţa îmbolnăvirilor, a accidentelor şi absenteismul au crescut. După câteva luni, durata medie a săptămânii de lucru a fost redusă la 68,5 ore, dar timpul mediu lucrat efectiv era de numai 51 de ore, comparativ cu perioade de dinainte de Dunkerque, când această medie era de 53 de ore. În consecinţă, producţia a scăzut cu 12 % faţă de cât fusese înainte de Dunkerque. Şase luni mai târziu, săptămâna de lucru scurtă a fost reintrodusă, cu rezultatul că producţia a crescut constant, ajungând la un nivel neatins până atunci.

Tot Maier (1955 b) menţionează studiile despre oboseală efectuate de Angela Masso. Rezultatele acestora pot avea implicaţii serioase asupra modului în care oamenii, deci inclusiv managerii, îşi stabilesc programul de muncă.

Unul din aceste studii a vizat capacitatea unei persoane de a deplasa o greutate de 6 kg legată de un deget. A rezultat că dacă mişcarea se repeta la fiecare 2 secunde, după circa un minut individul nu mai era în stare nici măcar să urnească greutatea. Dar dacă mişcarea se repeta la fiecare 16 secunde, greutatea putea fi ridicată şi coborâtă un timp practic indefinit.

Un aspect important care necesită subliniat este că durata timpului de refacere după oboseală creşte exponenţial cu intensitatea oboselii. Aceasta înseamnă că atunci când este posibil, trebuie să ne odihnim imediat ce apar semne de oboseală, altminteri timpul de refacere va fi mult mai lung. Performanţa este afectată în mod inutil dacă vom continua să muncim şi după ce se instalează oboseala.

Scanned with OKEN Scanner

Este esenţial ca oamenii să ia pauze de odihnă înainte de a obosi prea tare. În caz contrar, durata de refacere s-ar putea să fie mult mai lungă, iar atunci când se reia munca, ritmul şi calitatea ei să fie semnificativ diminuate.

Nevoile sociale

Este, de asemenea, necesar să se recunoască faptul că, atunci când îşi îndeplinesc funcţia, oamenii răspund atât unor cerinţe sociale, cât şi unora profesionale. Un program de lucru supraîncărcat poate fi prea inflexibil, făcând totodată viaţa prea anostă. În plus, poate fi util să alocăm un oarecare timp întreţinerii unor relaţii de lucru prin conversaţie socială. Există, desigur, limite între care trebuie să se petreacă acest fapt, dar ignorarea lui totală se poate dovedi nesăbuită. De asemenea, managerii trebuie să-şi tempereze ritmul de lucru, iar pe durata programului să existe pauze de relaxare. În orice caz, relaxarea va fi astfel planificată încât să nu-i deranjeze pe cei care lucrează efectiv. Chestiunea înrudită a monotoniei la locul de muncă este examinată în capitolul 6, consacrat motivaţiei.

Economisirea timpului altora

Pe lângă organizarea timpului de lucru propriu, managerii trebuie să-i ajute şi pe ceilalţi să-şi folosească timpul în mod productiv. Aceasta înseamnă, de exemplu, pregătirea atentă a discuţiilor şi interviurilor, astfel încât timpul celorlalte persoane implicate să nu fie irosit. Pregătirile preliminare sunt deosebit de importante când trebuie condusă o întrunire, aşa cum vom explica mai amănunţit în capitolul 16 despre întruniri şi conducerea lor.

Exemplu: Un organ guvernamental local a convocat 23 de persoane din diferite părţi ale Londrei la o întrunire care a trebuit apoi contramandată din cauza planificării necorespunzătoare.

Planificarea pe termen lung

Nevoia de planificare

Conceptele explicate până acum în acest capitol s-au concentrat cu precădere asupra felului în care un manager individual îşi poate îndeplini sarcinile în mod eficient pe perioade de timp relativ scurte. Managerii trebuie, însă, să

Scanned with OKEN Scanner

adopte şi o perspectivă corporativă pe termen lung. Aceasta înseamnă, inevitabil, cooperarea cu alţi manageri pentru a anticipa şi, când este cazul, a modela viitorul. Dacă un manager poate să contribuie la formularea unor politici raţionale pe termen lung, aceasta nu numai că-i uşurează munca, dar poate duce la îmbunătăţiri încă şi mai importante în alte sectoare ale organizaţiei. Am explicat deja felul în care metodele managementului prin obiective şi analizei setului de roluri pot fi aplicate la nivel departamental sau al întregii organizaţii, ca şi la nivel individual.

Esenţa planificării pe termen lung constă într-o metodă generală de realizare a unor obiective de ansamblu. Totuşi, ea necesită o gândire atentă cu privire la natura obiectivelor organizaţionale. Personalul din organizaţiile comerciale crede adesea că se află în afaceri pentru a face un anumit produs, sau a furniza un anumit serviciu, când scopul lor real ar trebui să fie optimizarea veniturilor din capitalul investit. Deşi literatura despre acest subiect se bazează mai ales pe sectorul privat, conceptele pot şi trebuie adaptate utilizării în sectorul public. Acolo accentul se va pune, probabil, pe nevoia oferirii unor servicii rentabile financiar pe o piaţă în schimbare.

Mecanisme de planificare

Conceptele şi problemele de bază ale planificării pe termen lung necesită a fi explicate. Chiar dacă majoritatea managerilor nu sunt implicaţi în planificarea cu orizont larg de la nivelul consiliului de administraţie, planificarea strategică pe termen lung este necesară şi la nivel departamental. În acest scop este necesară implicarea factorilor de decizie.

Experienţa echipelor de planificare strategică alcătuite din specialişti din afara structurii principale de putere sugerează că în cazul lor probabilitatea eşecului este mai mare, fiindcă ei nu au influenţa şi adesea nici informaţia şi expertiza necesare elaborării unor politici pe termen lung. Problema ce trebuie depăşită în cazul factorilor de decizie cheie este că aceştia sunt, invariabil, oameni ocupaţi. Pentru a complica şi mai mult lucrurile, de regulă ei ezită să se dedice îndeplinirii unor strategii pe termen lung, mai ales dacă există rivalităţi între departamente. De asemenea, chiar dacă responsabilitatea planificării strategice este încredinţată unor oameni cu experienţă, dacă ei se îndepărtează de realitatea operaţională, planurile lor se pot dovedi nerealiste.

Dificultatea găsirii timpului necesar pentru planificarea pe termen lung la nişte oameni importanţi, dar foarte ocupaţi, poate fi redusă dacă se creează un post mai puţin supus presiunilor curente, al cărui titular să primească şi să analizeze rapoartele specialiştilor pentru a fi discutate la întrunirile consacrate stabilirii strategiei organizaţiei. Includerea pe ordinea de zi a întrunirilor departamentale obişnuite sau ale conducerii a aspectelor privind planificarea strategică nu este indicată, fiindcă aici problemele curente diminuează inevitabil timpul consacrat celor de perspectivă. În practică, singura planificare pe termen lung pusă în discuţie este cea privitoare la întocmirea bugetului financiar anual.

Scanned with OKEN Scanner

Planificarea strategică poate fi un proces dinspre vârf către bază, sau invers. În primul caz, se încearcă schimbarea organizației conform unui plan conceput la centru. În cel de-al doilea, informația se adună de la bază, pentru a modela evoluția viitoare a organizației. În practică este nevoie, de obicei, de o combinație a celor două abordări. La modul ideal, se stabilește un plan pe termen lung, căruia i se subsumează apoi planurile pe termen scurt. Aceasta poate să implice o „analiză a decalajelor" pentru a stabili ce trebuie făcut ca activitățile unei organizații să fie în conformitate cu ceea ce este planificat. Oricum, orice plan pe termen lung necesită ajustări permanente, mai ales în medii turbulente [Johnson și Scholes, 1999].

Ritmul accelerat al schimbărilor a determinat o reacție împotriva planificării centralizate amănunțite, fiindcă un asemenea proces este prea greoi pentru o reacție rapidă și eficientă. Accentul se pune acum în mult mai mare măsură pe unitățile de afaceri semi-autonome, capabile să reacționeze mai rapid. Charles Handy (1994) a argumentat cu putere în favoarea acestui concept „federal" și a ideii asociate de „subsidiaritate" a afacerilor în cadrul organizației. Aceasta presupune ca la centru să se ia numai acele decizii care nu pot fi luate într-un mod rezonabil la eșaloanele inferioare.

Pe de altă parte, trebuie evitată fragmentarea și pierderea unei culturi și a unei finalități organizaționale coerente. Reciproc, se pot înființa unități de afaceri supuse unui control centralizat atât de amănunțit încât practic nu mai există o delegare reală. Cu cât planificarea strategică este împinsă mai jos, cu atât managerii individuali au mai multe oportunități să se implice în proces și să aibă inițiative. În capitolul următor ne vom ocupa de impactul globalizării și al tehnologiei informației asupra structurii organizației și de problema unităților de afaceri semi-autonome.

Factori de luat în considerare

În examinarea planificării strategice, trebuie identificate potențialele schimbări în mediul intern și cel extern. Schimbările pot fi impuse organizației din exterior, dar pot exista și posibilități de a modela viitorul din interiorul organizației, de exemplu prin îmbunătățirea calității produselor. Este util să se determine de ce grade de libertate dispune o organizație sau departament în planificarea strategică și ce se poate întâmpla dacă nu se iau decizii pozitive. Trebuie stabilit și timpul necesar modificării activităților. Poate fi utilă și identificarea activității de bază a organizației, precum și organizarea unui audit asupra principalelor puncte forte și puncte slabe.

Un alt aspect de care trebuie ținut seama este pericolul identificării simpliste a viitorului prin extrapolarea trecutului. Ca să-l parafrazăm pe Marshall McLuhan (1977), este stupid să conduci către viitor privind în oglinda retrovizoare. Poate că Henry Ford a avut dreptate când a declarat că „istoria este un non-sens" – căci astfel au stat lucrurile în privința felului cum a revoluționat el industria automobilului.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: Tendința oamenilor de a se agăța de niște presupuneri fundamental greșite, bazate pe o experiență acumulată altundeva, este menționată și de Bryson [2000:29-30]. El arată cum primii exploratori ai Australiei au cărat după ei ambarcațiuni în interiorul arid al continentului, uneori pe o distanță de 3 000 de mile, presupunând în mod greșit că vor întâlni un vast sistem hidrografic.

Trebuie să se acorde atenție opțiunilor nou create prin dezvoltarea tehnologiei informației și schimbările intervenite pe piață. Un alt aspect este necesitatea de a identifica riscurile cu care este probabil să se confrunte o organizație. Potrivit lui Porter (1998), principala necesitate este obținerea unei poziții avantajoase pe piață și capacitatea organizațională de a-și susține avantajul competitiv. Un model simplu care încorporează câteva din aceste aspecte cheie este analiza SWOT. Factorii analizați sunt următorii:

Factori interni
- puncte forte [*Strengths*]
- slăbiciuni [*Weaknesses*]

Factori externi
- oportunități [*Opportunities*]
- amenințări [*Threats*]

Exemplu: Un conglomerat din Marea Britanie, centrat pe industria berii, dar având interese în multe alte domenii, analizând motivele fluctuațiilor surprinzătoare de productivitate ale companiilor subsidiare, au constatat că principala variabilă era talentul managerial care fusese injectat acestor companii.

Indiferent de nivelul la care este abordată planificarea strategică, procesul trebuie să aibă o bază suficient de largă – chiar dacă s-a învățat lecția că trebuie evitate abordările prescriptive centralizate prea amănunțite. Multe planuri corporative se învârt exclusiv în jurul dimensiunilor financiară și de piață. Deplasarea către planificarea strategică a resurselor umane, explicată mai detaliat în capitolul 14, necesită examinarea dimensiunii resurselor umane *înainte*, și nu după determinarea strategiilor.

Obiective realiste

Unul din pericolele planificării pe termen lung este fixarea unor obiective nerealiste. Deși în unele împrejurări se poate încerca depășirea decalajului dintre scopurile eroice și resursele existente, nu este întotdeauna cazul [Hamel și Prahalad, 1989]. Deși capacitățile organizaționale pot fi îmbunătățite, structurile modificate și tiparele culturale transformate, există limite ale schimbărilor ce se pot înfăptui. De asemenea, realizările tehnologice pot fi copiate de concurenți. Esențialul îl constituie rețeaua de relații de muncă din interiorul sau chiar din afara unei organizații și stocul său de capital intelectual. Ameliorările graduale pot fi uneori cea mai bună opțiune.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: O organizaţie de caritate de nivel naţional s-a lansat într-un program ambiţios de dezvoltare prin preluarea unor organizaţii caritabile înrudite. Ei au ignorat obligaţiile legale privitoare la drepturile angajaţilor aflaţi acum în subordinea lor, fiind în acelaşi timp lipsiţi de aptitudini manageriale. În scurt timp organizaţia s-a confruntat cu dificultăţi financiare.

Factori cuantificabili *versus* factori intangibili

Există un mare pericol în planificarea proceselor care se bazează prea mult pe aspecte uşor de cuantificat. Denis Healey a învăţat această lecţie pe când era secretar la ministerul de finanţe. După cum se ştie, el a fost implicat în planificarea macroeconomică, dar reflecţiile sale merită amintite şi în legătură cu planificarea la scară mai redusă:

> Economia a căpătat o respectabilitate dubioasă prin utilizarea numerelor, pe care mulţi oameni – de pildă vechiul meu prieten McNamara (directorul Băncii Mondiale) – le consideră mult mai semnificative decât adjectivele sau adverbele, fiindcă par exacte şi lipsite de ambiguitate. Din nefericire, am descoperit repede că numerele cele mai importante erau aproape întotdeauna greşite.
>
> (*1990:379-80*)

Denis Healey a fost şi mai direct în comentarea pericolelor ce decurg din încrederea excesivă acordată numerelor când este vorba de planificarea apărării. Făcând referire la o etapă anterioară a carierei sale, pe când el era ministru al apărării în Marea Britanie, iar Robert McNamara era omologul său din S.U.A., fără să nege că a învăţat multe de la McNamara despre controlul proiectelor de apărare, el spune:

> McNamara, asemeni „copiilor minune" care au avut atât de multă influenţă asupra gândirii sale strategice, a exemplificat în stare pură ceea ce eu numesc „iluzia felinarului". Într-o noapte târziu, un poliţist a văzut un om îngenuncheat sub un felinar. „Ce faci acolo ?" l-a întrebat el. „Mi-am scăpat cheile la capătul străzii", fu răspunsul. „Dar capătul străzii este la o sută de metri mai departe. De ce cauţi aici ?" „Fiindcă la capătul străzii este întuneric şi nu văd nimic."

Preocuparea lui Denis Healey privind limitele şi pericolele unei planificări strategice „raţionale", bazată pe numere, se face ecoul preocupării consultanţilor şi autorilor americani Peters şi Waterman, ale căror concepţii sunt examinate şi explicate în capitolul următor, în secţiunea despre teoriile organizaţiilor.

Rezumat

✓ În acest capitol am subliniat importanţa stabilirii unor obiective realiste. Adesea managerii se justifică mai mult prin cantitatea de muncă pe care o depun decât prin rezultatele pe care le obţin. Fixarea obiectivelor poate fi o metodă de a le

Scanned with OKEN Scanner

orienta activitatea şi, în acelaşi timp, de a le evalua performanţa. Sunt numeroase cauze care pot dezechilibra balanţa de activitate a unui manager.

✓ Tehnica analizei seturilor de roluri a fost explicată în detaliu datorită potenţialului său de a-i ajuta pe oameni să-şi organizeze eficient munca. Ea este o metodă simplă şi eficientă pentru a distinge între ce fac managerii şi ce ar trebui ei să facă. De asemenea, analiza setului de roluri îi poate ajuta pe manageri să stabilească priorităţi, lucru necesar mai ales dacă sunt supra-aglomeraţi. În astfel de situaţii, este preferabil ca ei să decidă conştient ce să facă şi ce nu, decât să acţioneze la întâmplare, ceea ce poate duce la neglijarea unor sarcini importante. Managerii trebuie să facă distincţie între obiectivele pe termen scurt şi cele pe termen lung. Ei trebuie să găsească timp de reflecţie asupra viitorului.

✓ Gestionarea timpului a fost şi ea explicată. Aceasta presupune ordonarea logică a activităţilor. Nu trebuie neglijate nici nevoile sociale la locul de muncă. A munci prea mult se poate dovedi contraproductiv, din cauza pericolului de a acumula oboseală.

✓ A fost explicată necesitatea ca managerii să încerce să influenţeze cadrul în care operează. Ei trebuie să se implice în planificarea strategică la orice nivel posibil. Aceasta poate să împiedice subminarea muncii lor printr-o planificare greşită, sau inexistentă, la un alt nivel. De asemenea, implicarea lor poate face ca, pe ansamblu, planificarea strategică să fie mai eficientă.

Întrebări de auto-evaluare

1. Cum aţi distinge activitatea managerială de eficacitatea managerială ?
2. Definiţi obiective de muncă adecvate fie pentru dvs., fie pentru o altă persoană.
3. Ce avantaje are analiza setului de roluri faţă de alte metode de identificare a conţinutului muncii şi stabilire a priorităţilor ?
4. Care sunt elementele esenţiale ale gestionării eficiente a timpului ?
5. Cum vă puteţi asigura că v-aţi ordonat munca într-un mod logic ?
6. De ce ar trebui managerii de la toate nivelele să se intereseze de planificarea strategică ?

Bibliografie

(Lucrările de interes general sunt marcate cu un asterisc.)

BRYSON, BILL (2000) *Down Under*, Doubleday.
DRUCKER, PETER F. (1955) *Practice of Management*, Heinemann.
EVENING STANDARD, 1 ianuarie 1977, Londra.
HALL, E.T. (1987) *Hidden Difference*, Anchor Press / Doubleday.
HAMEL, G. şi C.K. PRAHALAD (1989) «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, mai / iunie.
*HANDY, CHARLES (1994) *The Empty Raincoat*, Hutchinson.
HEALEY, DENIS (1990) *The Time of My Life*, Penguin.
HUMBLE, JOHN (1979) *Management by Objectives in Action*, McGraw-Hill în asociere cu British Institute of Management.

Scanned with OKEN Scanner

*JOHNSON, GERRY ŞI KEVAN SCHOLES (1999) *Exploring Corporate Strategy*, ediţia a V-a, Prentice Hall Europe.
LOCKYER, KEITH ŞI JAMES GORDON (1991) *Critical Path Analysis and Other Project Network Techniques*, ediţia a V-a, Pitman.
MCLUHAN, MARSHALL (1997) *Forward Through the Rearview Mirror*, MIT Press.
MAIER, NORMAN, R.F. (1955) *Psychology in Industry*, Harrap, (a) p.447, (b) p.p. 425–428.
MINTZBERG, H. (1989) *Mintzberg on Management*, The Free Press.
*PORTER, MICHAEL (1998) *The Competitive Advantage of Nations*, ediţia a II-a, MacMillan.
REES, W. DAVID, (1997) «Managerial Stress – Dealing With Causes, Not the Symptoms», *Industrial and Commercial Training*, 29(2): 25–30.
REGAN, DONALD T. (1988) *For The Record*, Arrow.
ROYAL COMMISSION ON UNIONS AND EMPLOYERS' ASSOCIATIONS / ALAN FOX (1965), Industrial Sociology and Industrial Relations, comunicare ştiinţifică nr.3, HMSO.
*STEWART, ROSEMARY (1988) *Managers and Their Jobs*, ediţia a II-a, MacMillan.

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 3

Managerul şi organizaţia

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:

- Să înţelegeţi relevanţa pentru propria dvs. situaţie a dezvoltărilor în teoria şi practica organizaţională
- Să identificaţi variabilele cheie care modelează structura şi modul în care operează organizaţiile, inclusiv tehnologia informaţiei
- Să identificaţi cauzele lipsei unei integrări efective a activităţii organizaţionale şi strategiile de folosit în această situaţie
- Să faceţi distincţie între comportamentul dictat de rol şi de personalitate în cadrul organizaţiei
- Să înţelegeţi conceptele cheie implicate în managementul de calitate
- Să identificaţi deosebirile şi similitudinile dintre sectorul privat şi cel public

Introducere

În acest capitol se examinează contextul organizaţional în care trebuie să lucreze cei cu responsabilităţi manageriale. Managerii vor trebui să evalueze acest context şi felul cum organizaţiile stabilesc structuri adecvate condiţiilor în care ei lucrează. De asemenea, ei vor trebui să realizeze că structurile organizaţionale şi metodele operaţionale sunt adaptate să ţină seama de schimbarea circumstanţelor. Sunt explicate teoriile tradiţionale şi cele recente despre organizaţii. O atenţie specială se acordă impactului globalizării şi tehnologiei, precum şi dezvoltării unor structuri organizaţionale mai flexibile. Alte variabile cheie examinate sunt dimensiunea organizaţiilor, necesitatea identificării funcţiei critice şi a tipului de cultură naţională. Sunt analizate problemele legate de integrarea eficientă a activi-

Scanned with OKEN Scanner

tăţii organizaţionale şi se sugerează strategii în acest scop. Este inclusă şi necesitatea de a se distinge între comportamentul dictat de rol şi de personalitate. Inovaţiile din domeniul managementului calităţii şi popularitatea lor au impus existenţa unei secţiuni consacrate acestui subiect. Sunt tratate evoluţiile din sectorul privat şi cel public, fiind examinate asemănările şi deosebirile dintre ele.

Teorii organizaţionale

Şcoli de management ştiinţifice şi clasice

Abordarea tradiţională a managementului constă dintr-un set de principii universale ca definire şi aplicare. Aceasta a fost abordarea unor autori ca F.W. Taylor (1972, publicat prima dată în 1911) şi Henri Fayol (1916). Taylor, împreună cu Gantt şi Gilbreths, a fost membru al Scientific Management School, care din punct de vedere conceptual s-a identificat cu teoreticieni managementului clasic, între care şi Fayol. Membrii şcolii de management ştiinţific s-au concentrat pe organizarea activităţii manuale, planificarea producţiei şi studiul timpului şi al mişcărilor. Taylor a preconizat analiza sistematică a muncii şi prelucrarea de către management a deciziilor privind alegerea metodelor de lucru, pornind de la ideea că lucrătorul mediu preferă sarcini bine definite şi norme clare.

Teoreticienii clasici au dezvoltat aceste idei într-un sistem de principii organizaţionale. Concepţia lor generală era că munca poate fi organizată în aşa fel încât obiectivele organizaţiilor să fie realizate cu mare eficienţă. Organizaţiile erau considerate produsul unei analize logice a coordonării diferitelor sarcini prin recursul la autoritatea legitimă. Angajaţii erau consideraţi fiinţe raţionale ale căror interese coincid cu ale organizaţiei pentru care lucrează. De asemenea, se considera că ei sunt capabili să lucreze cu un randament ridicat, cu condiţia să fie corespunzător selecţionaţi, pregătiţi, conduşi, supravegheaţi şi întreţinuţi. La nevoie, se puteau folosi îndoctrinarea şi constrângerea pentru a-i face să adopte o atitudine raţională. În aceste condiţii, se presupunea că angajaţii se vor comporta exact aşa cum li se spune. Un accent deosebit se punea şi pe nevoia de a explica atent şi în detaliu structura organizaţională.

Şcoala relaţiilor umane

Mai târziu, limitele autorilor clasici au devenit evidente, şi mai ales modul lor simplist de abordare a oamenilor. Experimentele conduse de Hawthorne la Western Electric Company, Chicago, în anii 1920 şi 1930, au arătat că grupurile pot avea o influenţă semnificativă asupra modului de funcţionare a organizaţiilor şi că oamenii nu fac întotdeauna ceea ce vor patronii, nici nu acţionează întotdeauna într-un mod pe

Scanned with OKEN Scanner

care aceştia din urmă să-l considere raţional [Roethlisberger şi Dickson, 1939]. S-a observat şi existenţa unor reţele şi relaţii de muncă informale. Aceasta a dus la formarea în cadrul teoriei organizaţionale a şcolii relaţiilor umane, de care se leagă mai ales numele lui Elton Mayo. Ulterior, munca sociologilor industriali a subliniat necesitatea ca organizaţiile să fie considerate entităţi sociale. Cum am explicat deja în capitolul precedent, trebuie recunoscută posibilitatea existenţei unor conflicte semnificative între obiectivele organizaţiei şi cele individuale ale angajaţilor. Organizarea formală şi informală a angajaţilor poate duce la o divizare a puterii în cadrul organizaţiei, astfel că autoritatea managementului este limitată.

Teoria sistemelor

O altă şcoală de gândire care s-a format este cea a conceptului sistemic al organizaţiilor. Aceasta consideră că organizaţiile sunt organisme dinamice formate din elemente interconectate. Pentru realizarea obiectivelor comune, fiecare parte depinde de integrarea cu părţile înrudite. Fiecare parte, însă, trebuie să opereze într-un mediu care influenţează ceea ce angajaţii din acel sector doresc, sau sunt capabili să realizeze. Un concept care acoperă aceste aspecte este cel de „sisteme socio-tehnice"; conform teoriei aferente, sistemele tehnice trebuie integrate cu organizarea socială de la locul de muncă, şi nu impuse acesteia. Abordarea din această carte este consistentă cu teoria sistemică a organizaţiilor.

Structuri mecanice şi structuri organice

O clasificare foarte utilă a structurilor organizaţionale ţine seama de măsura în care ele sunt mecanice sau organice. Ideile teoreticienilor clasici au fost, şi în mare parte încă mai sunt, aplicabile unor organizaţii mari şi care operează în medii stabile. Burns şi Stalker (1972) au sugerat că astfel de circumstanţe le fac asemănătoare unor sisteme „mecanice". Dimpotrivă, într-un mediu aflat în schimbare rapidă, este nevoie de sisteme „organice", mai adaptabile. Deşi cercetările conduse de Burns şi Stalker au avut loc în anii 1950, ele sunt încă foarte relevante. Autorii ulteriori din acest domeniu fie s-au bazat pe lucrarea lui Burns şi Stalker, fie le-au confirmat în mod independent concluziile, chiar dacă apoi au mers mai departe.

Trăsăturile sistemelor mecanice includ o ierarhie strictă a controlului, un grad ridicat de specializare a muncii, şi recursul la nivelul ierarhic superior pentru aplanarea diferendelor din cadrul organizaţiei. Acest tip de aranjament este întru totul adecvat atunci când se dispune de suficient timp pentru elaborarea unor proceduri şi scheme organizatorice amănunţite, astfel ca acestea să corespundă mediului în care operează organizaţia. Dar acolo unde tehnologia şi piaţa se schimbă cu repeziciune, asemenea aranjamente se pot dovedi dezastruoase. Un sistem mecanic pur şi simplu nu se poate adapta, sau răspunsurile sale nu sunt destul de rapide pentru ca organizaţia să rămână competitivă. De aici necesitatea de a avea, în unele situaţii, sisteme

Scanned with OKEN Scanner

„organice". Acestea sunt caracterizate îndeosebi prin spaţiul mai larg pentru iniţiative, contacte şi cooperare, şi prin luarea deciziilor în acord cu cerinţele situaţiilor particulare, mai degrabă decât cu ale organizării formale.

Lucrarea lui Burns şi Stalker s-a bazat pe cercetări efectuate într-o serie de companii scoţiene, mai ales din industria electronică, în perioada 1953–1957. În al II-lea Război Mondial s-a obţinut un succes considerabil prin aplicarea cercetărilor ştiinţifice în cadrul Royal Air Force. Metoda a constat în crearea unor aranjamente structurale organice, în contrast acut cu relaţiile mecaniciste are existau în Germania între departamentele ştiinţifice şi Luftwaffe. Scopul cercetărilor lui Burns şi Stalker a fost să investigheze în ce măsură aranjamentele organice erau necesare şi puteau fi introduse în organizaţii pe timp de pace.

O problemă specifică firmelor investigate în studiul lui Burns şi Stalker a fost că ele prezentau adesea legături de coordonare între departamentele de cercetare şi dezvoltare şi cel de producţie care semănau mai mult cu modelul german de război decât cu cel britanic. Oricum, s-a văzut clar că anumite tipuri de inovaţii tehnologice cu un *know-how* difuz şi în schimbare rapidă, necesită aranjamente de tip contrar.

Din păcate, lecţiile învăţate în timpul războiului în Marea Britanie, nu au fost întotdeauna aplicate mai târziu.

Exemplu: Un fabricant britanic de motoare a încercat fără succes să introducă o variantă îmbunătăţită de motor. Personalul din cercetare, proiectare şi dezvoltare a acuzat personalul din producţie de incompetenţă tehnică. La rândul lor, cei din producţie i-au acuzat pe ceilalţi că sunt nerealişti şi lipsiţi de simţ practic, şi pe deasupra incapabili să-şi comunice toate cerinţele. Răspunsul companiei nu a fost stabilirea unor relaţii organice în acest domeniu (nimeni nu era conştient de existenţa acestui concept), ci crearea a trei echipe de proiectare concurente. Ideea era ca proiectul cel mai bun să fier ales pentru producţie. Dar cum nu s-a ţinut cont de problema fundamentală a relaţiilor de muncă dintre grupuri, nici această abordare nu a dat rezultatele aşteptate.

Abordarea mecanică şi cea organică trebuie văzute ca extremităţile unui continuu, şi nu ca alternative directe. Puţine organizaţii, sau nici una, sunt complet mecanice, sau complet organice. Totuşi, managerul trebuie să fie în măsură să facă distincţie între cele două tipuri. De asemenea, sunt toate şansele ca turbulenţa de pe piaţă să facă mai necesare structurile de tip organic. Principalii factori care contribuie la aceasta sunt ritmul tot mai alert al progresului tehnologic şi globalizarea pieţelor. În capitolul 8, consacrat comunicaţilor, este examinat modul în care un dezechilibru între structura şi nevoile organizaţiei poate să distorsioneze comunicaţiile, şi prin urmare eficacitatea organizaţiei.

Scanned with OKEN Scanner

Structurile matriciale

O variantă a tipului de aranjament organic este structura matricială. În esenţă, aceasta presupune constituirea unor echipe de proiect mai mult sau mai puţin permanente, al căror personal este alocat din centre de resurse. Structura liniară de comandă este reţinută la nivelul grupului de resurse, dar structura corespunzătoare a grupului de specialişti poate fi apoi asigurată prin alocarea, cu normă întreagă sau redusă, a combinaţiei adecvate de specialişti. Acest aranjament este adesea necesar în întreprinderile de înaltă tehnologie. De asemenea, el se întâlneşte frecvent în instituţiile de învăţământ superior. Poate să ajute la identificarea şi satisfacerea cerinţelor clienţilor. Dacă se dispune doar de grupuri de resurse, cum este deseori cazul în universităţi, apare pericolul ca activitatea să se concentreze exclusiv pe dezvoltarea disciplinei, nevoile clienţilor fiind ignorate. O trăsătură de comportament prezentă în multe organizaţii este că, în cazul unui conflict între echipele de proiect şi structura liniară, de obicei câştigă cea din urmă. Şi aceasta nu fiindcă ar avea neapărat argumente superioare, ci din cauza bazei de putere a structurii de comandă.

Clasificarea lui Handy

Un autor mai recent care a examinat diversele tipuri de structuri organizaţionale este Charles Handy (1993). El a identificat următoarele patru culturi organizaţionale de bază:

- *putere*: acest tip de cultură organizaţională se întâlneşte frecvent în micile organizaţii antreprenoriale conduse de o personalitate dominantă;
- *rol*: acest tip de cultură poate fi considerat similar cu conceptul de structură mecanicistă sau birocratică;
- *sarcină*: similar cu conceptul de structură organică;
- *persoană*: acest tip de cultură organizaţională este descris ca o grupare laxă de indivizi care găsesc convenabil să coopereze între ei fără să sacrifice prea mult din independenţa lor; de exemplu barourile de avocaţi, sau asociaţiile de arhitecţi.

Lucrările lui Peters şi Waterman

Alţi autori care au comentat importanţa organizaţiei de tip organic sunt Peters şi Waterman. Cartea lor *In Search of Excellence* (1982) s-a bucurat de multă atenţie pe plan internaţional. Ei şi-au bazat lucrarea pe practicile de afaceri ale unui număr de companii americane de prim rang, pe care le-au putut studia în timp ce

Scanned with OKEN Scanner

lucrau pentru consultanţii de management McKinsey. Ei au identificat opt atribute cheie comune majorităţii acestor companii de succes:

- predilecţie pentru acţiune,
- apropiere de client,
- autonomie şi spirit întreprinzător,
- productivitate prin intermediul oamenilor,
- implicare şi simţ al valorilor,
- evitarea risipirii în domenii de afaceri şi specializări fără legătură,
- formă simplă, personal minimal,
- coexistenţa unei direcţii centrale ferme cu un maximum de autonomie individuală.

Această analiză a lui Peters şi Waterman a fost valoroasă ca o primă încercare empirică de a explica ce se întâmplă de fapt în companiile americane de succes. Abordarea lor i-a încurajat pe manageri să evite modelele de planificare „raţională", să se bazeze mai mult pe judecata lor subiectivă, să ţină seama de elementul uman din organizaţii şi să conştientizeze virtuţile structurilor de tip organic. Cartea s-a bucurat de un succes considerabil în lumea afacerilor, dar în mediile academice a fost criticat caracterul ei empiric. Între aceste critici se numără subiectivitatea datelor, interpretarea lor selectivă şi lipsa unui grup martor de întreprinderi cu mai puţin succes. De asemenea, multe din companiile citate ca modele de excelenţă au cunoscut ulterior o tendinţă economică descendentă [Guest, 1992]. În plus, din sectorul public lipsea orice considerent managerial.

Se poate ca tipul de trăsături descrise de Peters şi Waterman să se potrivească organizaţiilor mari din sectorul privat, într-o perioadă de creştere economică, dar în caz de recesiune unele din aceste atribute devin handicapuri. Aceasta ilustrează o temă recurentă a capitolului de faţă – că structurile organizaţionale trebuie să-şi adapteze obiectivele la circumstanţe. Fără a tăgădui meritele cărţii lui Peters şi Waterman, ea poate constitui o capcană pentru acei manageri care pun la baza structurii organizaţionale o soluţie prescriptivă la modă, în loc să se dedice cu răbdare şi aplicaţie intelectuală stabilirii structurii adecvate scopurilor lor specifice.

Concepţiile lui Tom Peters au continuat să evolueze după publicarea cărţii. Ulterior, el a susţinut că atributele cu adevărat esenţiale sunt preocuparea pentru clienţi, inovaţia, grija pentru oamenii din organizaţii şi, mai presus de orice, competenţa în conducere, are a fost un atribut explicit nou (1985). Mai târziu, Peters a subliniat nevoia unor schimbări constante şi rapide pentru a supravieţui într-o lume în schimbare rapidă (1988). De asemenea, el a îmbrăţişat în mare măsură filozofia Managementului Total al Calităţii, explicată mai departe în acest capitol, şi evidenţiat importanţa crucială a impactului tehnologiei computerelor – mai ales efectele acesteia asupra pieţelor mondiale – şi a globalizării (1992). În lucrările sale ulterioare, Waterman a pus accent pe importanţa pentru companii a utilizării eficiente a personalului şi a orientării într-o măsură şi mai mare către clienţi (1992).

Scanned with OKEN Scanner

A respinge lucrarea lui Peters şi Waterman din cauza limitelor sale metodologice este ca şi cum ai arunca şi copilul o dată cu apa din copaie. Problemele identificate de ei sunt de o importanţă fundamentală. Totuşi, având în vedere abordarea tot mai mesianică a lui Peters, managerii trebuie să se ferească să-i urmeze orbeşte sfaturile, ci să examineze în ce măsură ideile sale sunt utile în relaţie cu circumstanţele lor specifice. Abordarea conjuncturală prin care se încearcă adecvarea comportamentului la situaţia de fapt, este examinată mai pe larg în capitolul 4, dedicat stilului managerial.

Organizaţia flexibilă

O extensie a conceptului de organizaţie organică este organizaţia flexibilă, aşa cum a fost ilustrat de Atkinson (1985). El este evident mai ales în Japonia, unde deseori slujba este sigură doar pentru un nucleu de angajaţi permanenţi, ceilalţi fiind angajaţi temporar. Potenţial, o organizaţie este mai adaptabilă şi mai aptă să supravieţuiască dacă învelişul său exterior poate fi înlocuit cu uşurinţă. În felul acesta, siguranţa celor din nucleul central este mai lesne de garantat. Deşi, de regulă, oamenii preferă o slujbă în nucleul central, şomerii pot aprecia că un serviciu în învelişul exterior este mai bun decât nici un serviciu. Angajarea la periferie poate să ofere oportunităţi pentru promovarea în centru, o metodă utilă pentru patroni de selectare a potenţialilor candidaţi. Cererea de competenţe de specialitate nu este obligatoriu să acopere o normă întreagă, astfel că se vor face economii prin angajarea de specialişti cu normă parţială. Aceste aranjamente conferă organizaţiei flexibilitate *numerică*. Pe de altă parte, aceasta înseamnă nesiguranţa locului de muncă pentru cei care sunt folosiţi numai când este nevoie de ei. De asemenea, o parte dintre cei cu o pregătire de specialitate pot prefera să exploateze noile opţiuni de pe piaţa muncii prin încheierea unor contracte de muncă nestandard, mai ales dacă aceasta le aduce avantaje în privinţa impozitelor şi o mai mare libertate. În această categorie intră cei care s-au pensionat devreme, iar acum sunt dispuşi să-şi ofere din nou serviciile, de exemplu în calitate de consultanţi. Astfel că un număr tot mai mare de oameni au ajuns să aibă „portofolii de muncă" în loc să lucreze pentru un singur patron. Dar acolo unde există un deficit de specialişti, patronii vor prefera, probabil, să-i stabilizeze pe oamenii cu astfel de competenţe în cadrul organizaţiei prin angajarea lor în nucleu.

Evoluţia tehnologică, precum cea din domeniul prelucrării electronice a datelor, face ca practici precum munca la domiciliu sau subcontractarea să devină posibile în domenii cu totul noi. Munca la distanţă[1] poate fi o altă opţiune. Organizaţiile capabile să-şi prognozeze activitatea pot să ofere contracte cu un număr anual de ore de muncă, astfel încât prezenţa angajaţilor să varieze, de exemplu, cu cererea sezonieră a produselor. De asemenea, patronii pot dori să

[1] *Teleworking*, cineva care lucrează acasă pe un computer şi comunică cu firma sau cu clienţii prin telefon, FAX sau e-mail (*n. t.*).

Scanned with OKEN Scanner

angajeze unele persoane doar pentru orele de vârf ale zilei. Astfel de aranjamente ar permite băncilor să aibă ghişeele complet servite la orele prânzului, evitând ghişeele goale în momentele când personalul ia masa. Flexibilitatea numerică poate fi obţinută şi prin angajarea unor oameni cu contracte pe termen scurt.

Un alt aspect al organizaţilor flexibile constă în beneficiile ce decurg din flexibilitatea *funcţională*. Personalul poate fi contractat pentru îndeplinirea unei diversităţi de servicii, şi chiar pentru a opera la diferite nivele de responsabilitate, în acord cu nevoile fluctuante ale unei organizaţii. Mai ales companiile japoneze pun un accent deosebit pe policalificare şi descrierile generice ale posturilor. Asemenea dezvoltări măresc flexibilitatea funcţională din interiorul organizaţiilor.

După ce am explicat tendinţa crescândă a organizaţiilor către flexibilitate numerică şi funcţională, trebuie să spunem că dacă sunt duse prea departe, acestea pot crea neajunsuri. Este nevoie de un nucleu semnificativ care să păstreze o continuitate rezonabilă şi să genereze sinergie organizaţională. Unii vor fi descurajaţi să se angajeze la o firmă dacă, de exemplu, li se oferă doar un contract pe termen fix. Nu toate activităţile pot fi împărţite şi subcontractate. Este mult mai greu de realizat o abordare organizaţională integrată cu un subcontractor plătit strict pentru cele trecute în contract. Este nevoie de un management strategic şi pentru persoanele care îac parte din forţa de muncă periferică. Neglijarea supravegherii şi a pregătirii lor poate uşor să ducă la înstrăinarea clienţilor de care depinde organizaţia. Pe urmă, o parte din avantajele financiare ale utilizării de personal cu normă parţială au fost reduse prin îmbunătăţirile statutare menite să-i protejeze. În Marea Britanie, angajaţii cu normă parţială sunt acum apăraţi prin legislaţia privitoare la concedieri şi excedentul forţei de muncă. Directiva europeană referitoare la muncitorii cu normă parţială cere şi ea ca aceştia să nu fie defavorizaţi în raport cu cei având normă întreagă (*vezi* capitolul 14), iar o altă directivă europeană urmează să limiteze utilizarea contractelor pe termen fix. Când evaluăm natura şi importanţa tendinţelor către aranjamente de muncă mai flexibile, cel mai bine este să le privim ca pe o serie de răspunsuri *ad-hoc* la condiţiile pieţei de muncă, iar nu ca pe o încercare de a stabili o structură conceptual diferită.

Trecere în revistă a teoriilor

Vom vedea că teoria organizaţională a evoluat treptat. Formularea unei şcoli de gândire a facilitat testarea acelei abordări pe baza unui comportament organizaţional real, urmată de dezvoltarea altor şcoli de gândire. Aspectele valabile ale unei anumite abordări au fost preluate în concepţiile ulterioare. În special modul de abordare al autorilor clasici trebuie văzut în această lumină. Pe lângă natura de pionierat a lucrărilor lor, multe din ce au avut ei de spus despre organizaţii încă merită luat în considerare. Totuşi, principiile lor de organizare trebuie văzute ca posibile linii călăuzitoare, iar nu ca reguli definitive. Diversitatea situaţiilor manageriale şi organizaţionale este atât de mare încât face imposibilă enunţarea unor principii universale. Orice asemenea principii fie sunt nişte platitudini, fie au excepţii evidente.

Scanned with OKEN Scanner

Este necesar, de asemenea, să înţelegem diversele abordări ale managementului, astfel încât să putem înţelege concepţiile unor colegi privind modul cum ar trebui să funcţioneze o organizaţie. Asemenea abordări pot fi cauzate sau întărite de *background*-ul cultural al unui individ. Oamenii tind să aibă credinţe şi să facă judecăţi de valoare despre modul cum ar trebui să opereze o organizaţie. Chiar dacă nu sunt niciodată formulate explicit, ele pot genera convingeri profunde. Este de sperat ca ele să fie adecvate situaţilor care se ivesc. Dar în unele cazuri este posibil să nu fie, de aceea este bine să ştim când situaţia cere aranjamente care vin în conflict cu convingerile colegilor. Este indicat să reflectăm chiar şi la propria noastră ideologie şi la măsura în care ea se potriveşte cu situaţia curentă.

Factorii care determină structura unei organizaţii

Există numeroase variabile care afectează structura şi modul de operare al unei organizaţii. Ele pot să fie interioare organizaţiei, exterioare, sau o combinaţie a celor două. Managerii trebuie să determine care din factorii specifici activităţi lor sunt cei mai importanţi. Printre aceştia s-ar putea afla impactul tehnologiei (inclusiv tehnologia informatică), dimensiunea organizaţiei, identificarea funcţiei critice la un moment dat şi tipul de cultură naţională.

Tehnologia

Unul din factorii critici este tehnologia. Dată fiind importanţa tehnologiei informatice, acesteia îi este dedicată o secţiune specială. Probabil că structura organizaţională a fost întotdeauna influenţată de tehnologia folosită. Din punct de vedere istoric, unul din autorii cu o contribuţie importantă la înţelegerea acestei relaţii a fost Joan Woodward (1965). Ea a arătat că organizaţiile cu tehnologii de producţie în serie sunt predispuse către sisteme de tip mecanicist. Organizaţiile cu tehnologii procesuale păreau, la acea dată, a fi mai bine conduse prin sisteme mai puţin formale şi mai organice. Lipsa efortului fizic propriu-zis în fabricarea produselor şi coordonarea a mii de decizii minore, o caracteristică a tehnologiilor de producţie în serie, a lăsat managerilor mult mai mult timp pentru a iniţia relaţii de cooperare cu alţii. Ca urmare, nevoia de specializare s-a dovedit a fi mai redusă în ramurile bazate pe tehnologii procesuale. De asemenea, s-a constatat că structura de tip organic era mai adecvată firmelor mici, care nu fabricau produse standard. Trebuie remarcat, însă, că existau şi organizaţii mici care tindeau să fie informale şi mecaniciste – rutina fiind atât de adânc înrădăcinată încât nu mai trebuia formalizată. Progresul tehnologic survenit de atunci, cum ar fi tehnologia roboţilor, a permis unora din industriile tradiţionale cu producţie de serie să dobândească

Scanned with OKEN Scanner

anumite caracteristici ale industriilor de tip procesual. Drept urmare, în unele cazuri, sistemele organice au devenit mai potrivite pentru producţia de serie, cu schimbările corespunzătoare pentru manageri descrise mai sus.

Aspectul important care a reieşit din studiile lui Woodward a fost legătura existentă între structura organizaţiei, comportamentul organizaţional şi tehnologie. În acest context se situează şi observaţia lui Woodward că mulţi manageri aveau ca model de structură a organizaţiei concepţiile clasice [1965:256]. Lucrările ei au furnizat suport empiric pentru abordarea contingentă, care subliniază necesitatea ca managerii să adapteze structurile şi comportamentul organizaţional la situaţia în care se găsesc. Aşa cum vom explica în capitolul următor, consacrat stilului managerial, discrepanţa dintre stil şi cerinţele situaţiei poate avea consecinţe nefericite. Dată fiind lipsa, în general, a unei pregătiri manageriale, cum am explicat în capitolul 1, se poate ca şi acum mulţi manageri să nu înţeleagă pe deplin opţiunile privitoare la structura şi comportamentul organizaţional.

Tehnologia informaţiei

Impactul tehnologiei asupra structurii şi comportamentului organizaţional trebuie examinat şi în relaţie cu tehnologia informatică. Găsirea şi procesarea rapidă a datelor poate avea un impact major, la fel şi producţia şi alte procese operaţionale controlate prin computer. În pofida echipamentului informatic tot mai sofisticat, costurile scad şi nivelul general de instruire în domeniul calculatoarelor creşte.

Impactul tehnologiei informaţiei asupra pieţelor

Accesul rapid la informaţii poate mări nevoia şi capacitatea unei organizaţii de a răspunde rapid la schimbările intervenite pe piaţă. De asemenea, ea poate să faciliteze satisfacerea cerinţelor individuale ale clienţilor. Aceasta poate să necesite flexibilitate în structura organizaţională şi, mai ales în organizaţiile comerciale, mizele sunt în creştere. Câştigurile obţinute printr-o reacţie rapidă pot fi mari, dar la fel de mari sunt şi pierderile cauzate de o reacţie lentă. Multe pieţe devin mai „perfecte" pe măsură ce informaţia este mai uşor de obţinut şi de analizat, iar barierele de timp şi distanţă sunt reduse. Aceasta implică tendinţa ca ciclurile de viaţă ale produselor să fie mai scurte, iar limitele naţionale şi ale pieţei mai puţin importante şi mai permeabile. Cu cât volatilitatea pieţelor şi cunoştinţele despre comportamentul lor sunt mai mari, loialitatea clienţilor faţă de o anume marcă scade. Organizaţiile pot considera că dispun de cunoştinţele şi capacitatea necesare pătrunderii pe noi pieţe, dar aceasta presupune şi înfruntarea unor noi surse de concurenţă.

O evoluţie înrudită este şi folosirea programelor de calculator în procese care anterior se efectuau manual, de exemplu mare parte din calculele şi procedurile contabile. Aceste programe facilitează organizarea informaţiei, utilizarea memoriei organizaţionale şi a unor baze de date comune mai multor organizaţii, concomitent cu reducerea barierelor interne în calea comunicării. Dat fiind accentul

Scanned with OKEN Scanner

sporit pus pe capitalul intelectual, aspect care va fi explicat mai departe în prezentul capitol, aceste procese contribuie la crearea de valoare adăugată la activul intangibil al unei organizaţii („managementul cunoaşterii").

Utilizarea poştei electronice (e-mail) permite corespondenţa rapidă şi simultană cu un număr indefinit de colegi. Legătura prin e-mail cu o reţea largă face posibil schimbul de mesaje şi accesarea de materiale din întreaga lume. Alte contacte externe pot să implice o colaborare mai eficientă (ca şi competiţia) cu alte organizaţii, schimbul de informaţii cu vânzătorii şi cumpărătorii şi aranjamente specifice pieţei electronice. Devine posibil accesul către un număr tot mai mare de baze de date, de exemplu, còpii ale ziarelor, revistelor, jurnalelor şi altor materiale de arhivă. *Electronic Data Interchange* (*EDI*) permite efectuarea unor comenzi de pe o zi pe alta. Comenzile expeditive către furnizori reduc timpii de manevrare. Acelaşi sistem asigură şi un control riguros al stocurilor. Aceste evoluţii interne şi externe înseamnă că informaţiile despre noile opţiuni şi servicii disponibile sunt mai uşor de accesat. Tehnologia informaţiei poate să faciliteze şi „redefinirea orizontului unei afaceri".

Exemplu: Un exemplu de felul în care noua tehnologie a redefinit orizontul unei afaceri îl reprezintă introducerea de către American Airlines a sistemului computerizat de rezervare a locurilor (Sabre). Acest sistem on-line a permis ca rezervările să se facă direct de la birourile agenţiilor de voiaj. De asemenea, el a creat pentru companii oportunitatea de a închiria facilităţi altor linii aeriene.

Impactul asupra strategiei organizaţionale

Dezvoltările descrise mai sus permit organizaţiilor să-şi folosească expertiza în domeniul tehnologiei informaţiei pentru o influenţare creativă a strategiei, în loc de simpla utilizare a tehnologiei ca suport. Un exemplu dramatic în acest sens îl constituie modul în care autorităţile italiene au putut să străpungă zidul până atunci impenetrabil care înconjura multe din tranzacţiile financiare implicând Mafia şi să folosească dovezile astfel obţinute pentru a incrimina activităţile criminale. Informaţiile disponibile acum în cadrul Serviciului Naţional de Sănătate din Marea Britanie permite să se compare costurile şi calitatea serviciilor în diverse locuri. Tehnologia poate fi folosită şi la identificarea întârzierilor în tratament şi a spaţiului disponibil pentru cei care necesită tratament. Noile date pot crea beneficii surprinzătoare.

Exemplu: Un exemplu despre felul în care nişte date noi pot să aducă beneficii, l-a furnizat directoratul pentru servicii sociale al unei autorităţi locale din Londra. Când toate apelurile telefonice au fost înregistrate electronic, au devenit disponibile amănunte privind apelurile din exterior. Analiza datelor a arătat, între altele, la ce ore sunau cu precădere asistenţii sociali. A reieşit că birourile dispuneau de un personal prea numeros la primele ore ale dimineţii, întrucât asistenţii sociali sunau în general mai târziu decât se considerase până atunci.

Scanned with OKEN Scanner

Impactul asupra structurii organizaţionale

Schimbările identificate până în prezent pot să precipite şi alte schimbări organizaţionale interne. Potenţialele schimbări şi exemple reale sunt indicate mai jos.

Centralizarea

Accesul rapid la date poate să aibă un efect centralizator şi să permită directorilor generali să conducă nemijlocit un număr mai mare de oameni, cu rezultatul că piramida organizaţională va fi mai plată. Totuşi, uneori managerii recurg la centralizare fiindcă le este mai comod, şi nu fiindcă s-au gândit dacă este mai bine ca deciziile să fie luate pe plan local sau nu.

De-stratificarea

Centralizarea poate duce şi la o de-stratificare, mai ales prin eliminarea managerilor interpuşi. Întreaga piramidă organizaţională se restrânge în ceea ce priveşte numărul de oameni angajaţi, multe sarcini de primă importanţă fiind automatizate, sau devenind mai simplu de executat.

Exemplu: Un exemplu despre cum pot fi eliminate posturi importante din sectorul serviciilor este utilizarea pe scară tot mai largă de către poliţie a supravegherii electronice, pentru a-i descuraja pe automobilişti să depăşească viteza legală, ori să nu respecte indicaţiile semafoarelor, precum şi pentru a detecta emisiile ilegale.

Economia de spaţiu

De-stratificarea poate duce la economisirea spaţiului. Dar acelaşi rezultat îl pot avea şi o sumedenie de alţi factori. Printre aceştia se numără:

- controlul computerizat al producţiei şi sistemele de realizare a comenzilor prin intermediul calculatorului, care reduc nivelul stocurilor şi cantitatea de muncă;
- mai uşoara depozitare şi accesare a datelor;
- reducerea spaţiului de birou necesar unui angajat şi capacitatea acestuia de a acţiona eficient prin utilizarea spaţiului şi a facilităţilor disponibile la un moment dat [*hot-desking*];
- munca la distanţă [*teleworking*]: angajaţii pot opta, sau li se poate cere, să-şi îndeplinească activităţile de acasă, sau dintr-un alt loc. Acest subiect este analizat mai pe larg în următoarea secţiune a acestui capitol.

Dispersarea geografică a facilităţilor

Utilizarea sistemelor de comunicaţii interne de tipul intranet-ului poate spori şansele realizării unor economii prin dispersarea geografică a facilităţilor în zone unde costurile sunt mai reduse. Un exemplu dramatic în acest sens este folosirea pe scară tot mai largă a centralelor telefonice localizate în zone cu costuri mai mici. Rezervările de bilete de avion, de exemplu, se pot opera într-o altă ţară, sau chiar pe un alt continent.

Angajaţii pot lucra mai mult acasă, sau oriunde se întâmplă să se afle, folosind laptop-urile şi modem-urile. Un dezavantaj pentru organizaţie al acestui

Scanned with OKEN Scanner

tip de aranjament este reducerea timpului petrecut în comun, care este important pentru coordonarea activităţilor organizaţiei, soluţionarea problemelor şi generarea de idei noi. Într-o anumită măsură, lipsa unei interacţiuni formale poate fi compensată prin facilităţi precum video-conferinţele, sau sistemele de sprijin în luarea deciziilor [Laudon şi Laudon, 2000:478]. Totuşi, aceste facilităţi nu vor înlocui conversaţiile întâmplătoare dintre angajaţi, care pot avea ca rezultat schimburi nepreţuite de informaţii privind organizaţia.

Reducerea numărului de angajaţi

Organizaţiile pot să ofere o gamă considerabilă de produse şi servicii folosind un număr relativ mic de angajaţi. Progresul suprem îl constituie organizaţia virtuală, care oferă informaţii şi servicii pe cale electronică. Deşi sunt puţine organizaţiile care operează exclusiv pe această bază, există organizaţii mari care folosesc un personal surprinzător de redus. Printre exemple se numără firme de produse sportive ca Nike şi Reebok, al căror nucleu de angajaţi este constituit de designeri care nu participă direct la procesul de producţie.

Organizaţiile pot să opereze şi fără să deţină sisteme informatice sofisticate, recurgând la serviciile unor centre care oferă astfel de facilităţi.

Delegarea muncii către clienţi

O metodă suplimentară de reducere a numărului de angajaţi din organizaţii este delegarea muncii către clienţi. În unele industrii şi servicii, clienţii sunt încurajaţi să acceseze dosarele şi să dea instrucţiuni telefonice care presupun un contact redus, sau nici un fel de contact cu personalul organizaţiei. Astfel stau lucrurile cu operaţiunile bancare prin telefon. Ratele dobânzilor şi comisioanele băncilor sunt astfel manevrate încât să încurajeze aceste dezvoltări. Tendinţa aceasta ilustrează modalităţile prin care organizaţiile se reorientează de la contactul direct cu clienţii sau publicul, către contactul electronic. Mesajele telefonice preînregistrate şi paginile informative de pe Internet sunt şi ele tot mai des utilizate. Aceste schimbări reduc numărul angajaţilor necesari, concomitent cu mărirea accesibilităţii produselor şi a serviciilor oferite.

Modificarea relaţiilor interne

Relaţiile de putere din cadrul organizaţiilor sunt influenţate de cei care au acces la anumite date, precum şi capacitatea de a se folosi de ele, precum şi de cei care nu au acces. Aceasta înseamnă că persoane aflate în poziţii inferioare pot dobândi o influenţă considerabilă. Unele posturi de primă importanţă sunt mult uşurate de progresele din tehnologia informaţiei. În alte cazuri, accesul prompt la date permite personalului aflat în astfel de posturi să ia decizii care anterior nu ar fi fost considerate posibile sau dezirabile. Capacitatea altora de a păstra monopolul puterii prin abilitatea lor de a filtra informaţiile, va fi în mod corespunzător diminuată. Un alt impact este atenuarea distincţiilor tradiţionale dintre muncitori şi funcţionari, pe măsură ce noi calificări iau locul celor vechi, iar forma organizaţiei se modifică.

Scanned with OKEN Scanner

Evoluţia calificărilor

Dată fiind importanţa evoluţiilor din domeniul tehnologiei informaţiei, este esenţial pentru organizaţii să stabilească ce noi deprinderi este nevoie să dobândească personalul lor. Aceasta presupune mai mult decât îndemnuri ca toată lumea să se iniţieze în domeniul calculatoarelor. Este nevoie de un amestec de competenţe, între care proiectarea sistemelor, programarea, introducerea şi regăsirea datelor, priceperea de a utiliza o tastatură şi abilitatea de a folosi cu eficienţă procesele informaţionale. Dobândirea acestor deprinderi trebuie adecvată cerinţelor individuale. Conceptul de organizaţie care învaţă (analizat în capitolul 11) este foarte potrivit în acest context. Organizaţiile trebuie să dispună de sisteme de învăţare deschise, astfel încât să poată acumula din mers cunoştinţe despre progresele relevante, mai ales din domeniul tehnologiei informaţiei, şi să fie capabile să aplice în mod adecvat aceste cunoştinţe. Pe de altă parte, schimbările precipitate de tehnologia informaţiei necesită o gamă întreagă de alte competenţe. Principalul pericol este ca specialiştii din domeniul calculatoarelor să recunoască necesitatea unor noi competenţe numai în sectorul lor, nu şi în ceea ce priveşte aptitudinile manageriale şi de altă natură care sunt la fel de necesare dacă este ca tehnologia informaţiei să fie eficient exploatată.

Constrângeri şi pericole

Constrângerile pe care le impune tehnologia informaţiei trebuie şi ele recunoscute. Deşi există câştiguri de ordin calitativ în luarea deciziilor şi fiabilitatea produselor, costurile şi consecinţele unor erori de sistem şi de programare pot fi mult sporite.

Exemple: În 1992, Serviciul Londonez de Ambulanţe a instalat un sistem computerizat pentru trimiterea maşinilor de salvare. Dar din cauza întârzierilor pe care le-a cauzat, el a trebuit abandonat curând, fiind reintrodus sistemul manual [Cane, 1993]. Un alt eşec a fost cheltuirea a 20 milioane £ de către Wessex Health Authority în încercarea de a dezvolta un sistem computerizat pentru stocarea şi accesarea datelor despre pacienţi; şi acesta a trebuit abandonat [UK Public Accounts Committee, 1994]. În ambele cazuri, problemele pe care le pune dezvoltarea şi testarea unui sistem eficient au fost grav subestimate.

Alte constrângeri sau pericole sunt:

- nu toate informaţiile importante sunt uşor de cuantificat – un aspect subliniat în capitolul precedent;
- uneori nişte sisteme costisitoare nu sunt integrate, fiind folosite împreună cu cele deja existente, şi nu în locul lor;
- uneori sunt achiziţionate sisteme care nu îndeplinesc sarcinile mai eficient decât aranjamentele anterioare, cu rezultatul că investiţia nu se amortizează;
- dacă se achiziţionează echipamentul corespunzător, poate fi necesară o adaptare suplimentară în ceea ce priveşte schimburile de lucru, astfel ca noile facilităţi să fie utilizate la maximum;

Scanned with OKEN Scanner

• impactul dezumanizant asupra anumitor slujbe trebuie şi el luat în considerare, de exemplu relaţiile tot mai impersonale dintre clienţii şi personalul din supermarket-uri determinate de noua tehnologie. În astfel de situaţii trebuie reflectat la posibilele remedii;

• aspectele de securitate a sistemelor necesită o atenţie considerabilă. Printre pericole se numără pierderile accidentale de informaţie, căderea sistemelor, virusurile de computer, încălcarea confidenţialităţii şi accesarea ilegală a unor informaţii protejate, sabotajul şi spionajul.

Consecinţa generală a schimbărilor precipitate de tehnologia informaţiei este că managementul trebuie să se adapteze nu doar la o schimbare continuă, ci şi la un ritm accelerat al schimbării. Utilizarea fibrelor optice pentru transmiterea unor cantităţi masive de informaţie poate avea o importanţă specială în accelerarea ritmului de schimbare tehnologică. Aceasta va facilita dezvoltarea unor supermagistrale informaţionale. Pentru a profita din plin de aceste schimbări, mai ales în sectorul privat, este esenţial ca managerii să se menţină la curent cu progresele din tehnologia informaţiei, astfel încât să le poată pune în aplicare înaintea concurenţilor. Există, însă, o tendinţă a tehnologiei de a progresa mai repede decât pot organizaţiile să identifice domeniile de aplicabilitate. Şi chiar dacă sunt identificate posibilele aplicaţii, organizaţiilor le poate lipsi capacitatea folosirii lor productive. O necesitate esenţială pentru organizaţii este să investească în suportul tehnic şi pregătirea managerilor şi a altora care să folosească eficient echipamentul disponibil. Problema impactului progreselor din tehnologia informaţiei asupra modelelor de comunicaţie la nivelul organizaţiilor şi al indivizilor este examinat în detaliu în capitolul 8 despre comunicaţii.

Dimensiunea

Un alt factor important care influenţează structura şi modul de operare al unei organizaţii este dimensiunea acesteia. Nu este nevoie de prea multe formalităţi dacă eşti angajat în construcţia unei mici clădiri, fiindcă, în mare măsură, oamenii văd şi singuri ce este de făcut. În schimb, producţia în serie a automobilelor cere mult mai multă formalizare, căci, între altele, oamenii nu sesizează prea uşor ce trebuie să facă. Numărul de variabile ce trebuie controlate în acest caz creează enorme probleme organizatorice. Pe deasupra, numărul acestor probleme s-ar putea să crească exponenţial, nu liniar. Divizarea acestor unităţi până la dimensiuni rezonabile din punct de vedere managerial poate să nu reprezinte o soluţie dacă tehnologia impune o uzină integrată mare.

Multe organizaţii nu reuşesc să crească din cauza incapacităţii lor de a-şi forma o structură viabilă care să facă faţă volumului sporit de muncă. În general, organizaţiile mari necesită un element de formalitate, rapoarte clare, delegări, expertiză managerială şi de specialitate şi sisteme de control. Organizaţiile mici pot şi ele să eşueze, fiindcă nu dispun de facilităţi care să facă faţă muncii supli-

Scanned with OKEN Scanner

mentare, sau de resursele financiare care să le permită să aştepte până la plata unor comenzi mari. O constrângere obişnuită în cadrul organizaţiilor familiale este refuzul membrilor familiei de a aduce sau a folosi oameni cu expertiză managerială. De asemenea, ei vor fi foarte reticenţi la aducerea de capital din exterior, dacă acest lucru le ameninţă controlul financiar. Organizaţiile foarte mari au nevoie de structuri transferabile, astfel încât centrul să nu fie supraîncărcat şi să nu poată reacţiona la condiţiile pieţei. Aceasta se va întâmpla mai ales dacă ele au o gamă largă de produse sau servicii.

Capitalul intelectual

Aşa cum am explicat în capitolul 2, organizaţiile pot să depindă pentru supravieţuire mai mult de capitalul lor intelectual decât de activul lor fizic. Aceasta fiindcă tot mai multe organizaţii devin amorfe şi se bazează pe cunoaştere. Pentru a pune în valoare potenţialul unei întreprinderi, este foarte importantă atragerea şi reţinerea combinaţiei corecte de oameni care să dispună de expertiză colectivă şi acces la reţelele de informaţii. Cu atât mai mult dacă se are în vedere rapiditatea multora din progresele tehnologice şi potenţialele profituri pentru organizaţiile din sectorul privat care exploatează primele noile oportunităţi ale pieţei.

Importanţa capitalului intelectual ca factor cheie în aprecierea valorii unei organizaţii s-a reflectat în evaluările bursiere. În Marea Britanie, de exemplu, British Steel (înainte să devină o parte din Corus) nu s-a mai aflat în topul celor 100 de companii citate la bursa de valori, spre deosebire de Kingston Communications. Anterior, Kingston Communications fusese serviciul telefonic municipal deţinut de autoritatea locală din Hull. O evoluţie înrudită a fost tendinţa ca acţiunile să fie achiziţionate mai mult pe baza încrederii în capacitatea organizaţiei de a exploata oportunităţile pieţei folosindu-se de expertiză, decât pe activul fizic sau cifra sa de afaceri. Acesta a fost uneori cazul cu companiile implicate în exploatarea Internetului. Urmarea poate fi o viziune extrem de speculativă despre valoarea în viitor a companiei.

Importanţa crescândă a capitalului intelectual al unei organizaţii o poate face dependentă de bunăvoinţa personalului, ridicând problema vulnerabilităţii.

Exemplu: O bancă portugheză (BCP) a achiziţionat o firmă de management al investiţiilor, în pofida dorinţei angajaţilor firmei. Imediat ce s-a realizat fuziunea, personalul şi-a înaintat demisia şi a înfiinţat o companie de investiţii rivală.
(*Brealey and Myers, 1996: 917*)

Identificarea funcţiei critice

Un alt factor care afectează structura unei organizaţii este identificarea funcţiei critice la un moment dat. Joan Woodward (1965) a definit succesul comercial ca provenind, în parte, din capacitatea membrilor organizaţiei de a

Scanned with OKEN Scanner

identifica domeniul unde este cel mai important să se ia decizii corecte. Dacă este necesar, opiniile conducerii implicate în funcţia critică vor avea prioritate faţă de ale managerilor din sectoare mai puţin importante. Funcţia critică poate să varieze în timp, iar una din problemele structurilor organizatorice mecanice este tocmai inhibarea acestor transferuri de influenţă de la o funcţie la alta. Managerii dintr-o funcţie prioritară în mod tradiţional nu vor accepta uşor reducerea influenţei lor în luarea deciziilor majore, pentru a permite unei funcţii rivale să aibă un cuvânt mai greu de spus. În orice caz, managerii din funcţia tradiţional prioritară nu vor aprecia prea mult mutarea centrului de greutate al deciziilor. Uneori, chiar succesul lor într-un anume domeniu le poate aduce o diminuare a influenţei. Dacă, de exemplu, problemele dificile de proiectare sunt depăşite, aceasta elimină o restricţie. Următoarea problemă va fi mărirea producţiei sau a vânzărilor. Cu toate acestea, o funcţie „critică" este în continuare dependentă de celelalte funcţii din cadrul unei organizaţii.

Tipul de cultură naţională

O altă variabilă potenţial importantă este cultura naţională. Cum vom explica în capitolul următor, termenul de „cultură naţională" trebuie utilizat cu precauţie, fiindcă deseori există diferenţe culturale majore în interiorul graniţelor aceleiaşi ţări. Totuşi, datorită globalizării şi a diversificării culturale din interiorul unei ţări, cultura naţională sau locală devine un factor din ce în ce mai important. Organizaţiile indigene nu trebuie să se preocupe prea mult de acest aspect, fiind îndeobşte familiarizate cu cultura locală. Dar chiar şi ele trebuie să acorde atenţie acestei probleme dacă ajung să interacţioneze efectiv cu alte societăţi din interiorul şi exteriorul ţării lor. Observaţia este cu atât mai valabilă pentru organizaţiile internaţionale. Structurile şi practicile manageriale ce par să funcţioneze bine într-o anumită ţară nu sunt uşor de exportat, fiindcă mediul în care ele operează nu poate fi transplantat. Aceasta se aplică şi importului de practici din alte ţări. Managerii locali trebuie să fie în măsură să adapteze structurile, procedurile şi strategiile unei organizaţii la condiţiile locale. Printre factorii care fac necesară adaptarea locală se numără:

- geografia, clima şi alţi factori de mediu,
- nivelul de educaţie şi cel tehnologic,
- infrastructura economică,
- structurile sociale şi politice,
- practicile de afaceri locale,
- religia,
- legislaţia,
- limba,
- istoria.

Scanned with OKEN Scanner

Istoric, ţările occidentale au tins să impună ţărilor în curs de dezvoltare structuri organizaţionale bazate mai mult pe nevoile apusene decât pe cele locale. Aceasta înseamnă spitale mari în domeniul serviciilor de sănătate, universităţi de tip occidental în sectorul educaţiei, sisteme politice şi organizaţii comerciale după model apusean. Un exemplu de dificultăţi cu care se pot confrunta organizaţiile în încercarea de a importa practici din alte ţări este tentativa companiilor apusene de a copia metodele japoneze. Mare parte din succesul industriei japoneze s-a datorat eticii muncii, omogenităţii culturale, realizărilor tehnice remarcabile, finanţării pe termen lung, sistemului eficient şi sofisticat de sprijin guvernamental pentru industrie şi barierelor în calea importurilor. Tradiţiile sociale de conformism şi obedienţă, precum şi importanţa mai mare acordată grupului şi organizaţiei decât individului, sunt şi ele relevante. Importarea anumitor practici şi obiceiuri manageriale nu va modifica radical culturile organizaţionale din Apus. Aceasta nu înseamnă că unele practici japoneze nu vor funcţiona şi în alte locuri – esenţialul este că, în mare parte, succesul lor are cauze mai profunde. O altă observaţie este că şi japonezii trebuie să-şi adapteze structurile şi stilurile organizaţionale când ajung să lucreze în culturi diferite. Succesul unor ţări precum Japonia probabil că va precipita schimbările sociale din societăţile lor. Să nu uităm apoi că unele aspecte care în Japonia par avantajoase, conţin în germene unele dificultăţi. Criza economică din Asia de Sud-Est din a doua jumătate a anilor 1990 a demonstrat că dacă băncile deţin o parte importantă din dividendele unei companii, falimentul acelei companii periclitează şi banca.

O adaptare la care au recurs unele organizaţii este că au devenit transnaţionale. Ele sunt astfel structurate încât nu au rădăcini în nici o ţară. Problema înrudită a dezvoltării unui stil managerial, în opoziţie cu structura organizaţională, care să se armonizeze cu cultura locală, este analizată în capitolul următor, consacrat stilului managerial. Impactul culturii naţionale asupra motivaţiei este examinat în capitolul 6, iar asupra comunicaţiilor, în capitolul 8.

Relaţiile în activitatea organizaţională

Departamentalismul

La fel cum ţin seama de natura organizaţiei din care fac parte, şi în ce măsură este ea adecvată la mediul înconjurător, managerii trebuie să aprecieze şi felul în care ei sunt conectaţi cu alte funcţii din cadrul organizaţiei lor.

Structura organizaţiei poate fi riguros compartimentată, dar multe din problemele de rezolvat nu se suprapun exact acestei structuri. Deşi îndeobşte necesare, astfel de structuri sunt artificiale. O problemă are multe aspecte interactive diferite. Pentru a avea succes, abordările manageriale ale unor asemenea probleme trebuie să fie integrate. Este adevărat că unele probleme se încadrează în graniţele departamentale, dar nu toate.

Scanned with OKEN Scanner

Există adesea bariere considerabile în calea contactelor dintre compartimente. Rivalităţile, rolurile conflictuale, valorile diferite şi tipurile diferite de expertiză pot acţiona ca impedimente. Personalul poate prefera siguranţa contactului cu persoane compatibile din propriul departament, contactului deseori mai ostil cu alte compartimente. Rezultatul poate fi o abordare asimetrică a problemelor organizaţionale, cu un efect nefast asupra activităţii departamentelor şi, posibil, ignorarea problemelor care depăşesc cadrul strict departamental. În acest context, este foarte uşor ca în organizaţie să se formeze un stil managerial inspirat de tactica struţului: managerii vor sta retraşi, ocupându-se exclusiv de propriul lor domeniu. Tendinţa aceasta poate fi accentuată de pregătirea lor în specialitatea de bază – după cum se explică în capitolul 1. Managerii sunt mai capabili să identifice problemele care corespund specializării lor, decât pe cele din afara ei.

Problemele inerente unei comunicări interdepartamentale eficiente pot fi agravate de pieţele interne. Acestea implică relaţii achizitor-furnizor între departamente. Furnizorii de servicii depind financiar de venitul pe care-l generează de la achizitorii interni. Dacă acest lucru poate focaliza atenţia asupra nevoilor reale ale utilizatorilor de servicii, astfel de aranjamente pot avea dezavantaje severe. Între acestea se numără accentul pus pe minimizarea sau maximalizarea sarcinilor interne, după cum eşti un furnizor sau un utilizator de servicii. Lucrul acesta poate să distragă atenţia de la nevoile de ansamblu ale organizaţiei şi să încurajeze relaţii interne competitive, iar nu de colaborare. Experienţa din cadrul Serviciului Naţional de Sănătate din Marea Britanie şi de la BBC sugerează că aceste aranjamente pot lesne să devină contraproductive şi să genereze o birocraţie stufoasă şi forme costisitoare de control. De asemenea, ele pot să ignore costurile încetării unor activităţi interne existente. Aceloraşi probleme trebuie să li se facă faţă în cazul subcontractării. Deşi există o logică clară în subcontractarea serviciilor auxiliare, procesul poate merge prea departe. Separarea unor secţii cheie ale funcţiei resurselor umane, de exemplu, poate să ignore importanţa consultanţei şi a legăturilor necesare între această funcţie şi management. Organizaţiile nu sunt seriile de funcţii eterogene pe care şi le imaginează mulţi contabili. Crearea unei organizaţii eficiente este mai complicată decât asamblarea unor componente ale jocului Lego.

Problema interdisciplinarităţii este acută mai ales în sectorul public, de unde se pot da numeroase exemple. Graniţele tradiţionale între munca medicului şi cea a infirmierei nu facilitează schimbările organizaţionale din cadrul Serviciului Naţional de Sănătate.

Încercarea de a introduce un management corporativ în guvernarea locală a fost stânjenită de orientarea profesională a departamentelor şi a funcţionarilor individuali. Dezvoltarea unei abordări corporative necesită ca funcţionarii de la toate nivelele, nu doar cei de la vârf, să adopte o viziune mai largă. Breasla avocaţilor oferă un exemplu de cum nişte tradiţii profesionale adânc înrădăcinate generează o opoziţie acerbă la sugestiile de modificare a contractelor de muncă. Cu cât o meserie este mai veche şi mai bine înrădăcinată, cu atât este mai dificilă schimbarea rolurilor profesionale şi a pregătirii asociate în acord cu nevoile în schimbare ale organizaţiei şi ale societăţii.

Scanned with OKEN Scanner

Pentru a înțelege problemele mai ample – în special cele care nu se suprapun vreunui departament – managerii trebuie să înțeleagă într-o oarecare măsură activitatea globală a organizației lor. Încercările de solidarizare a departamentelor pot fi frustrante din cauza conflictelor pe care le generează un asemenea demers. Obiectivele diferitelor departamente nu sunt întotdeauna complementare, și ele nici nu operează la același nivel de performanță. Ca urmare, se va irosi mult timp și efort pentru a justifica activitatea unui anumit departament în fața celorlalte, în loc să se elaboreze modalități de soluționare a problemelor comune. Agenda secretă a întrunirilor interdepartamentale are pe ordinea de zi un singur punct: să nu fie criticat departamentul propriu. Iar dacă toți participanții adoptă aceeași atitudine, problemele reale care trebuie dezbătute se pierd într-o perdea de fum. Nu avem decât să privim raportul anual al unei companii care a înregistrat pierderi pentru a vedea perdeaua clasică de fum care maschează problemele pentru public, dacă nu și pentru personal. Pe lista cauzelor care au contribuit la slabul nivel de performanță se află, probabil, legislația inadecvată, condițiile comerciale interne și internaționale, concurența neloială, politica guvernului, nerespectarea obligațiilor de către furnizori, voia Domnului, neșansa, sindicatele și degradarea standardelor sociale. Tot aici ar putea să intre incompetența unor foste cadre de conducere, dar este extrem de improbabilă recunoașterea unor greșeli ce puteau fi corectate de actuala echipă de conducere.

Dimensiunea problemei departamentalismului este amplificată de faptul că natura a problemelor poate fi adesea identificată numai de un grup interdepartamental având competențe și expertize complementare. Dacă trebuie definite obiectivele curente ale unei organizații, sau impedimentele majore din calea realizării acestor obiective, aceasta se poate înfăptui numai printr-o punere în comun a cunoștințelor. Chiar dacă natura problemelor a fost stabilită, cauzele nu sunt neapărat evidente. Una din capcanele în care se poate cădea este să se presupună că problemele care apar într-un anumit departament își au cauzele tot în acel departament. De exemplu, nivelul productivității poate fi influențat de controlul producției, structura organizației, politicile de investiții și de management al personalului. Este inutil să angajezi tot mai mulți muncitori pentru a mări producția, dacă planificarea sau procesele de producție sunt neadecvate. În unele situații, problemele, cauzele și soluțiile lor se regăsesc în același departament, dar este periculos să presupui că astfel stau lucrurile întotdeauna. Tocmai de aceea am subliniat, la începutul acestui capitol, importanța abordării sistemice în cadrul organizațiilor.

Efectul la distanță al deciziilor

Un alt aspect de care managerii trebuie să fie conștienți sunt implicațiile deciziilor lor pentru alte departamente.

Exemplu: Un exemplu despre cum un departament, în încercarea de a-și îmbunătăți performanța, poate crea probleme majore în altă parte, se referă la o schimbare în politica de vânzări. Limita inferioară a comenzilor acceptate de o companie de

băuturi răcoritoare a fost redusă, cu rezultatul că au crescut vânzările. Din păcate, veniturile suplimentare nu au fost suficiente pentru a acoperi costurile suplimentare de transport.

Remarca poetului John Donne că „nici un om nu este o insulă" se poate aplica şi managerilor. Ei trebuie să-şi considere experienţa ca pe un bun ce trebuie împărtăşit, pentru a contribui la identificarea şi rezolvarea problemelor globale ale organizaţiei, şi nu ca un mijloc de a justifica activitatea propriului departament. Oricum, este posibil ca ei să nu poată rezolva singuri problemele departamentului lor. Acest aspect este explicat mai pe larg în capitolul 14, unde se dau şi exemple ilustrative din domeniul relaţiilor de muncă. Aceasta este un domeniu unde cauza originară a problemelor se află adesea în alte zone ale activităţii manageriale. Din nefericire, acest lucru este adesea subapreciat. Prin urmare, încercările de ameliorare a situaţiei se pot cantona exclusiv în zona relaţiilor de muncă, ceea ce este o eroare, căci deseori este nevoie de remedierea unor slăbiciuni aflate altundeva.

Strategii de corectare

Acestea sunt strategii preventive capabile să reducă problemele create de o slabă legătură între departamente. Cum am indicat anterior, cea mai importantă strategie este armonizarea structurii unei organizaţii cu obiectivele sale. Totuşi, indiferent care ar fi structura formală, se pot găsi alte metode pentru a îmbunătăţi cooperarea. Iniţiative precum Managementul Total al Calităţii (despre care vom vorbi mai departe în acest capitol) şi progresele din tehnologia informaţiei contribuie, de regulă, la cooperarea interdepartamentală. O pregătire managerială mai largă poate fi de asemenea necesară. Se pot face paşi pozitivi pentru încurajarea muncii de echipă prin crearea unor echipe interdepartamentale sau a unor grupuri care să conţină personal din mai multe departamente. Contactele stabilite în acest fel pot să contribuie la dezvoltarea unor reţele informale, care sunt adesea cleiul ce uneşte organizaţiile şi facilitează activitatea coerentă. Repartiţia geografică a muncii poate şi ea să aibă un impact important şi constructiv, dacă se acordă atenţie acestei dimensiuni. Colegii, mai ales cei care nu sunt în contact regulat unii cu alţii, pot găsi că este foarte util să se întâlnească în zone comune accesibile, de pildă barurile de incintă. Din păcate, ideea aceasta este adesea ignorată, cu consecinţa că munca este planificată după modelul unor jucării mecanice, fără să se acorde vreo atenţie promovării contactelor informale, sau chiar a celor formale. Birourile comune spaţioase pot fi, de asemenea, contraproductive în acest sens, întrucât prin atmosfera de „acvariu" pe care o produc, ele descurajează schimburile relaxate, sau confidenţiale.

Dacă reţelele informale acţionează uneori contrar obiectivelor organizaţiei, în unele cazuri ele oferă un supliment esenţial la activitatea acesteia. Uneori ele se constituie în mecanisme pentru depăşirea deficienţelor din organizaţia formală. De asemenea, ele pot să deschidă perspective noi prin demonstrarea nevoilor care trebuie încurajate şi chiar formalizate.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: Departamentul pentru construcţii de locuinţe al unei autorităţi locale din Londra a făcut trotuare de beton în noile cartiere de locuinţe. Din nefericire, rezidenţii au găsit adesea căi mai scurte şi mai convenabile. S-au format astfel poteci noroioase care au suplimentat, sau chiar înlocuit, trotuarele. Inginerii au ajuns la concluzia că este mai bine să nu se facă nici un fel de trotuare în noile cartiere, ci pur şi simplu să se asfalteze potecile pe care le vor face rezidenţii.

Se poate argumenta că procesul de formalizare al unor aranjamente informale este evident şi în faptul că un număr tot mai mare de cupluri din lumea apuseană trăiesc împreună mai înainte de a-şi formaliza prin căsătorie relaţia.

Comportament şi rol

Personalitate *versus* rol

Pentru manageri este important ca atunci când intră în contact cu colegii să facă distincţie între comportamentul specific personalităţii şi cel impus de rol. Comportamentul conform rolului se manifestă atunci când o persoană acţionează potrivit cerinţelor postului pe care îl ocupă. Confruntaţi cu opoziţia unor colegi, managerii o pot pune în mod greşit pe seama personalităţii acestora.

Ar fi absurd să pretindem că factorii de personalitate nu influenţează niciodată comportamentul oamenilor, dar este la fel de uşor să uităm că o persoană se poate simţi obligată să se poarte într-un anumit mod din cauza cerinţelor postului său. Pericolul este ca problema să fie personalizată. Conflictele reale de roluri pot fi exacerbate de conflictele de personalitate. Ostilitatea va lua proporţii şi va cuprinde departamente întregi. Din păcate, este mult mai simplu, şi chiar mai satisfăcător, să dai vina pe personalitatea unui protagonist pentru apariţia unei dispune. Uneori acest lucru poate fi adevărat – o persoană sau alta îşi poate interpreta rolul în mod greşit, sau dizgraţios. În focul disputei este uneori foarte greu să-ţi dai seama că nu există nimic personal în conflictul, poate crucial, în care eşti implicat. Este foarte posibil ca la originea conflictului să se afle exclusiv rolurile, iar el să poată fi izolat printr-o exprimare declarativă, nu agresivă. Conceptul de declarativitate va fi explicat pe larg în capitolul următor. Este bine să amintim şi că, în timp ce conflictele de roluri pot fi incorect identificate drept conflicte de personalitate, confuzia inversă apare foarte rar. Pericolul constant este ca un conflict să fie atribuit, în mod eronat, personalităţii, iar nu invers.

Incapacitatea de a recunoaşte că, în realitate, comportamentul oamenilor este determinat mai degrabă de rolurile decât de personalitatea lor, este frecventă mai ales atunci când rolurile sunt informale. Deseori oamenii adoptă o anumită poziţie fiindcă dispun de informaţii care nu sunt accesibile tuturor, sau a căror semnificaţie reală nu este cunoscută. Aceasta îi poate aduce în situaţii conflictuale, chiar dacă rolurile lor formale par compatibile.

Scanned with OKEN Scanner

Reducerea conflictelor

Motivul pentru care am făcut distincţie între conflictul determinat de rol şi cel cauzat de personalitate, este nevoia de a reduce la minimum aria de conflict. Dacă încercăm să rezolvăm un conflict, trebuie mai întâi să punem diagnosticul corect. Presupunând, în mod greşit, că este vorba de un conflict de personalitate, când de fapt este unul de rol, se poate ajunge la concluzia falsă că este nevoie de schimbarea personalităţilor implicate. Astfel că o persoană „incomodă" poate fi transferată sau concediată, doar ca acelaşi comportament „incomod" să se manifeste şi la următorul titular al postului. Soluţia aceasta, pe lângă că a fost greşită din punct de vedere organizaţional, a constituit şi o gravă injustiţie pentru persoana îndepărtată. Uneori o persoană devine incomodă prin simplul fapt că-şi îndeplineşte corect obligaţiile de serviciu. Crearea funcţiei de inspector de trafic s-a datorat, parţial, dorinţei de a evita rolul contradictoriu al poliţiei, care pe de o parte trebuie să aplice legislaţia rutieră privitoare la parcare, iar pe de alta să întreţină relaţii pozitive cu marele public.

Când stabilim dacă un comportament este produsul rolului sau al personalităţii, este important să ne asigurăm că oamenii au primit roluri viabile. Dacă celor din poziţii de conducere li se cere să dea numai sancţiuni subalternilor, nu şi recompense, este nerezonabil să ne aşteptăm ca ei să aibă o relaţie armonioasă cu aceiaşi oameni. În cadrul organizaţiilor se manifestă o tendinţă inevitabilă de concurenţă pentru repartizarea recompenselor – ca măririle de salarii şi promovările – şi o mare reţinere în implicarea în problemele disciplinare. Pentru a uşura sarcina managerilor sau a supraveghetorilor care se ocupă de probleme disciplinare, este bine să li se permită şi distribuirea recompenselor ori de câte ori este cazul.

Sarcina de a discerne între comportamentele generate de roluri şi de personalitate, poate pretinde un efort intelectual considerabil şi o mare disciplină emoţională. Răsplata este, însă, pe măsură, începând cu o mai precisă diagnoză a problemelor organizatorice. Astfel, în multe situaţii, se poate ajunge la soluţiile reale, şi nu la cele false. Se reduc actele de injustiţie şi, nu în ultimul rând, se diminuează stresul personal.

Managementul calităţii

Cercurile calităţii

O consecinţă a îmbinării structurilor specifice sistemelor organice şi de proiect cu cele matriciale, o reprezintă cercurile de calitate. Ele au fost definite după cum urmează:

Scanned with OKEN Scanner

> un grup mic, format din 3 până la 12 persoane, care prestează activităţi asemănătoare sau identice şi care se întâlnesc de bunăvoie, aproximativ o oră pe săptămână, în timpul programului de lucru, sub conducerea şefului lor, pentru a identifica, analiza şi rezolva unele din problemele lor de muncă, după care prezintă soluţii conducerii şi, când este posibil, implementează ei înşişi acele soluţii.
>
> (*Hutchins, 1985:1*)

Deşi de origine americană, cercurile de calitate au atras atenţia datorită popularităţii considerabile de care s-au bucurat în Japonia începând cu anul 1969 şi având în vedere succesul economic al acestei ţări. În consecinţă, ele au fost introduse în industrie şi în sectorul serviciilor şi în alte ţări industrializate. Printre potenţialele beneficii se numără îmbunătăţirea calităţii, reducerea costurilor şi ridicarea moralului generată de aceste realizări, precum şi o implicare crescută a angajaţilor, care este esenţa procesului. Deşi ideea se pretează unor aplicaţii utile în alte ţări, se impune întotdeauna prudenţă în încercările de transplantare a practicilor manageriale dintr-o ţară în alta – cum am explicat mai înainte, în secţiunea despre cultura naţională. Importanţa mai mare acordată în Japonia grupului, spre deosebire de Occident, unde în prim plan se află individul, este un aspect esenţial. De asemenea, cum se subliniază în mod repetat în cartea de faţă, trebuie să ne ferim de panaceele manageriale, care prea adesea se dovedesc a fi doar nişte abordări simpliste ale unor probleme complexe. Nu este surprinzător că, potrivit unui studiu, cercurile de calitate eşuează adesea în misiunea lor, chiar şi în Japonia, unde numai unul din trei funcţionează [Collard şi Dale, 1985: 28-32]. Totuşi, multe se bucură în aparenţă de succes, şi se poate ca, în anumite situaţii, conceptul să fie funcţional, dacă şi condiţiile sunt cele corespunzătoare.

Modul în care sunt implementate cercurile de calitate este şi el crucial, iar cei şapte factori critici au fost identificaţi de Collard şi Dale (1985):

- implicarea decisă a conducerii superioare,
- implicarea managementului de nivel mediu şi a şefilor de echipă,
- suportul sindicatelor,
- delegarea deciziilor,
- o pregătire adecvată,
- utilizarea unui studiu pilot,
- monitorizarea.

Managementul total al calităţii

O încercare mai recentă de a îmbunătăţi calitatea organizatorică este Managementul Total al Calităţii (*Total Quality Management – TQM*). TQM încearcă să obţină implicarea tuturor în satisfacerea aşteptărilor clienţilor. Originalitatea sa constă în aceea că organizaţia este privită ca un set de procese cu furnizori şi clienţi interni şi externi, totul fiind orientat spre îndeplinirea cererilor clienţilor externi. Ideea este să se includă calitatea în etapele timpurii, de proiectare

Scanned with OKEN Scanner

a unui produs sau serviciu, astfel ca remedierea erorilor să nu cadă în sarcina unor activităţi finale precum inspecţia sau controlul de calitate. Filozofia este una de prevenire a erorilor prin specificarea atentă a cerinţelor clientului, luarea în considerare a ideilor şi cunoştinţelor tuturor celor implicaţi în proces, munca în echipă şi acceptarea responsabilităţii pentru calitatea produsului final.

Calitatea nu presupune neapărat un produs de vârf – un mini automobil sau un Rolls-Royce vor fi ambele produse de calitate dacă îndeplinesc cerinţele corespunzătoare, inclusiv preţul. În definirea standardului de calitate, întrebarea la care trebuie răspuns este „cum arată succesul ?" După care poate fi identificată orice eventuală discrepanţă între standardul de calitate şi calitatea reală obţinută. Activitatea organizaţională va trebui orientată spre eliminarea acelei discrepanţe.

Conceptul de TQM a fost dezvoltat în Japonia după al II-lea Război Mondial, mai ales de către un consultant american pe probleme industriale, W. Edwards Deming. El a folosit ca punct de pornire tehnicile statistice de control elaborate anterior de Walter Shewhart şi a promovat o metodă de revizuire şi ameliorare aplicabilă tuturor activităţilor (ciclul „planifică–fă–verifică–acţionează"). Alţi exponenţi importanţi ai TQM au fost Juran şi Crosby.

Revoluţia calităţii în Japonia şi succesul exporturilor au făcut ca organizaţii competitoare din alte ţări să se intereseze îndeaproape de ce făceau japonezii. În anii 1980, interesul era larg răspândit.

Ignorat iniţial în S.U.A., Deming a găsit că Japonia era un teren fertil pentru dezvoltarea TQM. Industria trebuia reconstruită, exista o forţă de muncă adecvată, iar materiile prime erau deficitare, astfel că orice risipă trebuia evitată. Cultura japoneză se preta foarte bine la TQM. Accentul se punea pe echipe, nu pe indivizi, iar cultura organizaţională era mai degrabă generalistă decât de specialitate. Sindicatele slăbiseră şi erau organizate la nivel de companie. Loialitatea faţă de companie şi etica muncii erau la loc de cinste, iar stabilitatea pe piaţa muncii a contribuit la controlul social. Creşterea economică însemna că raţionalizarea muncii nu a creat redundanţe, iar angajarea unui nucleu de forţă de muncă a garantat şi mai mult siguranţa celor cu o slujbă permanentă. Au evoluat o serie de relaţii sofisticate pe termen lung cu furnizorii, astfel încât calitatea nu mai era periclitată prin furnizarea unor componente defectuoase. A fost elaborat şi conceptul de *kaizan*, astfel că perfecţionarea continuă a devenit parte a culturii organizaţionale, cu nişte echipe angrenate într-o îmbunătăţire constantă a metodelor în vederea fabricării unor produse atractive pentru clienţi.

Nu acelaşi impuls spre perfecţionare s-a manifestat, însă, în Occidentul postbelic. Fabricanţii operau pe o piaţă a vânzătorilor, iar unii şi-au format chiar o abordare cinică în raport cu calitatea. Tehnica producţiei „cu treabă bună", pe care japonezii au dus-o atât de departe, nu putea să funcţioneze în economiile supraîncălzite în care principala preocupare era să se evite întreruperea procesului de producţie. Aceasta putea fi cauzată de livrări întârziate, sau necorespunzătoare calitativ. Ca urmare, deseori componentele erau stocate, în loc să fie produse la momentul potrivit. Când companiile apusene au constatat că trebuie să opereze în mult mai mare măsură pe pieţe ale cumpărătorilor, multe companii au avut

Scanned with OKEN Scanner

dificultăţi majore în a concura cu întreprinderile japoneze, mai ales în privinţa calităţii şi a preţului. Conceptul a fost aplicat şi în multe părţi din sectorul public. Aceasta concordă cu accentul sporit pus pe consum şi cu cantitatea de muncă mai mare contractată cu clienţi interni sau externi.

Aplicată în mod corespunzător, TQM implică o mutaţie majoră în cultura organizaţională şi o nouă structură în luarea deciziilor, astfel ca întregul personal să înţeleagă orientarea strategică a organizaţiei şi să fie cointeresat în rezolvarea problemelor şi în evitarea repetării lor. Aceasta implică o restructurare fundamentală a organizaţiei în dezacord cu natura tradiţională a atâtor organizaţii având graniţe funcţionale şi ierarhice bine definite. Potenţialele beneficii ale TQM includ reduceri de costuri datorită, de exemplu, nevoii mai scăzute de inspecţie şi rectificare şi introducerii rapide de noi produse şi servicii novatoare, cu efectul extinderii pieţei şi creşterea corespunzătoare a veniturilor. Dar aceste beneficii se pot obţine numai dacă se fac ajustările organizaţionale adecvate şi se investeşte în pregătire. Condiţiile cheie ale succesului în acest domeniu sunt, în general, următoarele:

- implicarea susţinută a conducerii manageriale superioare, mai ales dacă iniţiativa TQM pare să-şi piardă avântul;
- un accent puternic pe comunicarea cu forţa de muncă;
- o încercare decisă de a ameliora şi restructura comunicarea şi cooperarea în plan orizontal între departamente;
- mecanisme solide de implicare a angajaţilor şi dezvoltare a aptitudinilor, cu un accent special pe rezolvarea problemelor prin munca de echipă.

Se impune, de asemenea, identificarea standardelor de calitate specifice şi a îmbunătăţirilor necesare, formularea unui program de realizare a acestor obiective, precum şi măsurarea şi comunicarea progresului. Dobândirea capacităţilor necesare de către personalul direct implicat este esenţială şi necesită, la rândul său, o selecţie atentă şi o pregătire adecvată.

Exemplu: Un exemplu de importanţă acordată aptitudinilor personalului direct implicat a fost redefinirea rolului şoferilor la o companie de băuturi răcoritoare. În rolul lor redefinit, din partea şoferilor se aştepta să acţioneze ca reprezentanţi ai companiei, astfel încât, concomitent cu efectuarea livrărilor, ei să accepte şi responsabilităţi pentru stabilirea şi menţinerea unor bune relaţii cu clienţii.

Rolul managerilor şi al personalului de conducere este foarte important în TQM şi presupune o schimbare, de la concentrarea autorităţii şi a cunoştinţelor în mâinile lor, la formarea unui spirit de echipă.

Un element important al TQM îl constituie nişte sisteme robuste care să monitorizeze permanent îndeplinirea standardelor de calitate şi să asigure îmbunătăţirile necesare eliminării discrepanţelor discutate mai devreme. Dezvoltarea standardelor de calitate necesită lucrul cu clienţii în vederea clarificării nevoilor lor. După definirea standardelor, furnizorul trebuie să stabilească procedurile prin care să se asigure de realizarea lor consecventă. Aceasta a generat un aflux de

Scanned with OKEN Scanner

organizaţii dornice de acreditare externă, în sensul că au făcut acest lucru şi au elaborat un manual de calitate adecvat. Instituţia de acreditare a standardelor a devenit *International Standards Organisation* (*ISO*) 5701. Acreditarea nu implică o apreciere a nivelului calitativ, ci doar că organizaţia a elaborat nişte proceduri amănunţite şi bine fundamentate prin care să demonstreze că îndeplineşte în mod consecvent standardele pe care singură şi le-a propus.

Obţinerea unei mărci de calitate[2] este percepută ca un avantaj comercial clar, iar unii clienţi, între care multe departamente guvernamentale, dau de înţeles că se aşteaptă la aşa ceva din partea organizaţiilor cu care fac afaceri. Procesul acesta presupune multă birocraţie, iar costurile pentru producerea manualelor, obţinerea acreditării şi inspecţiile ulterioare pot fi destul de ridicate. Criticii susţin că, spre deosebire de TQM, acreditarea nu se concentrează pe îmbunătăţirea calităţii sau exploatarea noilor oportunităţi ale pieţei [Halliday, 1994]. Rămâne de văzut dacă posedarea unei mărci de calitate este o investiţie rentabilă, care să ducă la creşterea calităţii, sau o simplă cheltuială birocratică. Răspunsul depinde de natura organizaţiei, a industriei sau a serviciului respectiv.

Potenţiala discrepanţă dintre aspiraţii şi realizări în ceea ce priveşte standardele de calitate este un alt aspect al procesului TQM în ansamblu. Dacă organizaţiile văd în el o soluţie rapidă pentru problemele lor fundamentale, probabil că vor fi dezamăgite. Culturile organizaţionale nu se modifică atât de uşor şi deseori se încearcă o succesiune de „trucuri" rapide, care toate dau greş din cauză că nu s-a înţeles anvergura reală a schimbării. Mai există şi o restricţie specifică sectorului public, unde TQM poate să contribuie la reducerea costurilor şi îmbunătăţirea serviciilor, dar fără să producă şi veniturile pentru finanţarea unui astfel de program. Conceptul de TQM are în vedere toate părţile interesate în succesul organizaţiei, dar pentru atingerea acestui scop trebuie să se recunoască interesele sectoriale, atunci când ele apar, iar potenţialele conflicte să fie abordate, nu ignorate.

Dificultăţile cu care s-au confruntat multe organizaţii sunt documentate în diverse studii. Voss şi O'Brien (1992) au relatat că numeroase proiecte au dat greş din cauza inabilităţii managementului superior şi mediu, combinată cu o neînţelegere a nevoilor clienţilor. Ei au mai constatat că măsurile de economisire precipitate de recesiune au subminat iniţiativele în domeniul calităţii, şi că deseori organizaţiile nu înţelegeau nivelul de angajare şi ajustare ce trebuia atins de întreaga organizaţie. Această din urmă nereuşită reiese clar dintr-un studiu coordonat de Binney (1992), care a mai arătat că schimbările pot fi provocate, dar nu impuse, şi în exemplele optime TQM funcţiona bine. O altă problemă ar putea fi introducerea de către organizaţii a ceea ce Deming ar fi perceput ca iniţiative contradictorii, de pildă plata în funcţie de performanţe (cu accent pe contribuţia individului) şi TQM (unde accentul se pune pe munca de echipă). Apare şi necesitatea, mai ales în sectorul public, ca materiile prime şi munca să fie într-un echilibru corect cu standardele de calitate. Totuşi, sunt puţine dubii că TQM are potenţialul de a elibera energiile angajaţilor pentru a regenera şi îmbunătăţi considerabil eficaci-

[2] *Kitemark*, în Marea Britanie, o marcă ce atestă că un anumit produs este sigur şi satisface standarde calitative riguroase (*n.t.*).

Scanned with OKEN Scanner

tatea organizaţiilor lor. În ce măsură potenţialul acesta este realizat sau nu, depinde, evident, de managementul individual. O abordare serioasă a problemei presupune ca managerii să se întrebe continuu dacă o anumită iniţiativă TQM este funcţională, îşi amortizează investiţia şi contribuie la progresul organizaţiei.

Evoluţii generale în sectoarele privat şi public

Ne-am ocupat deja, în prezentul capitol, de multe din evoluţiile majore în sectorul privat; dezvoltările legate de strategia corporativă şi pe termen lung, inclusiv relaţiile dintre unităţile operaţionale şi centru, au fost analizate la sfârşitul capitolului precedent. Multe din subiectele tratate sunt de o considerabilă însemnătate şi pentru sectorul public. Totuşi, în această etapă, se cuvine să ne ocupăm în mod explicit de chestiuni importante care se aplică sectorului privat, dar pot fi relevante şi pentru sectorul public. Dezvoltările specifice sectorului public vor fi şi ele examinate.

O temă recurentă în secţiunea dedicată sectorului public este modul în care schimbările contextului şi ale modului de operare creează o cultură managerială în mult mai mare măsură decât una administrativă. Aceasta în scopul unei mai bune valorificări a resurselor existente. De asemenea, este mai probabil ca aceasta să se aplice acelor organizaţii care nu se încadrează nici în sectorul public, nici în cel privat. Multe dintre ele pot fi categorisite ca organizaţii non-guvernamentale (ONG-uri), fiind vorba, cel mai probabil, de instituţii de caritate independente. Un exemplu este reprezentat de Oxfam, care ajută ţările sărace. Gama de dimensiuni a acestor organizaţii este considerabilă. Ele se mai deosebesc şi prin faptul că unele sunt parţial finanţate din fonduri publice, iar altele nu.

Sectorul privat

Presiunile concurenţiale au făcut ca multe organizaţii din sectorul privat să-şi reducă dimensiunile, iar uneori ideea de a fi „mic şi suplu" a fost dusă atât de departe încât organizaţiile au ajuns să aibă un aspect „famelic". S-a manifestat o tendinţă generală către unităţi de afaceri semi-autonome, cu obiective financiare bine stabilite. Aceasta a redus potenţialele subvenţii încrucişate în interiorul organizaţiilor. Aceste două evoluţii au fost apreciabile şi în sectorul public. Totuşi, deplasarea către unităţi de afaceri semi-autonome este contrazisă uneori de cerinţa unor informaţii de control detaliate şi a unor aprobări prealabile pentru un spectru larg de probleme.

Conceptul de valoare adăugată a jucat un ro! proeminent, unităţile productive şi indivizii trebuind să se justifice mai mult în termeni de profitabilitate. La rândul lor, aceste evoluţii au generat o tendinţă către birouri centrale mult mai mici. A existat, de

Scanned with OKEN Scanner

asemenea, o reacţie la abordarea managerială de tip taylorian a diviziunii muncii, controlului funcţional şi neimplicării forţei de muncă. Aceasta a fost, în parte, consecinţa unor pieţe mai volatile. Acum se pune mai mult accent pe flexibilitate şi implicarea forţei de muncă în procesul productiv, şi pe îmbunătăţirea calităţii serviciilor. Toate acestea au necesitat o mai mare atenţie acordată pregătirii şi managementului creativ al resurselor umane. Deosebit de importantă este tendinţa de a relocaliza procesele productive departe de economiile cu costuri ridicate. De asemenea, munca de proiectare se face în tot mai mare măsură în ţările unde cheltuielile cu salariile sunt mici. Un exemplu în acest sens îl constituie utilizarea transmisiunilor prin satelit pentru a efectua în Irlanda operaţiuni de programare pe calculator pentru clienţi americani. Căutarea de noi pieţe şi oportunităţi financiare determină o mai strânsă colaborare în afaceri. O altă evoluţie la nivelul companiilor a fost planificarea unor strategii de marketing internaţional. Deoarece pieţele s-au globalizat, a devenit posibil, şi rentabil, ca produsele să fie vândute pe piaţa globală, sau regională, şi nu pe cea naţională.

Faţa schimbătoare a sectorului public

În Marea Britanie şi multe alte ţări, s-au făcut încercări sistematice de a retrasa graniţele dintre sectoarele public şi privat, astfel că multe activităţi care ţineau înainte de sectorul public să poată fi transferate în cel privat. Ca în atâtea alte cazuri, deplasarea centrului de greutate de la finanţarea şi controlul direct exercitat de stat, pare să fi pornit în S.U.A. S-a constatat că multe din politicile intervenţioniste anterioare anilor 1960, în America şi în alte locuri, nu funcţionau şi au devenit adesea prohibitiv de scumpe. Aşteptări sporite din partea publicului şi diminuarea creşterii economice s-au adăugat factorilor care au impus o regândire a rolului statului, inclusiv o încercare de a reduce aşteptările indivizilor din partea statului. Preşedintele Reagan în America şi Margaret Thatcher în Marea Britanie au fost principalii susţinători ai necesităţii de a reduce implicarea statului în domeniul proprietăţii şi al controlului. Evoluţiile în sensul dezangajării statului s-au succedat până au devenit un adevărat torent. Printre fenomenele asociate au fost crearea de oportunităţi pentru afacerile private, veniturile generate prin vânzarea activelor de stat şi reduceri de taxe. Calea aceasta a fost urmată de multe ţări, atât în Occident cât şi în ţările în dezvoltare. O parte a acestor schimbări au fost introduse şi în fostul bloc sovietic după prăbuşirea comunismului.

În Marea Britanie, administraţiile conservatoare care s-au succedat după 1979 au încercat să creeze o cultură a „iniţiativei" în locul uneia a „dependenţei". Privatizarea a fost un element important în strategia de guvernare britanică. Politica aceasta a fost continuată de guvernarea laburistă venită la putere în 1997. Un avantaj politic ce decurge pentru guverne din transferarea autorităţii către sectorul public este că ele se pot debarasa de deciziile sensibile privind ierarhia priorităţilor şi alocarea resurselor.

Scanned with OKEN Scanner

Comparații cu sectorul privat

Ca un corolar al reducerii proprietății de stat și a controlului exercitat de acesta, a fost o presiune puternică în favoarea utilizării mai eficiente a activităților care încă mai erau deținute de stat. S-au făcut încercări ca sectorul public să opereze mai asemănător celui privat. Dacă sectorul public are, fără îndoială, lecții de învățat de la sectorul privat, ar fi o greșeală să ne imaginăm că deosebirile dintre cele două sectoare pot fi ignorate. O greșeală la fel de mare ar fi și ignorarea variațiilor considerabile care există în cadrul fiecărui sector în parte. Instituțiile publice răspund democratic, au obligații statutare și adesea sunt obligate să opereze într-un mediu politic sensibil, de exemplu Serviciul Național de Sănătate, sau guvernele locale. Scopurile instituțiilor publice sectoriale sunt deseori greu de definit și cuantificat. Deseori, organizațiile publice sectoriale sunt foarte mari. Dimpotrivă, mare parte a sectorului privat constă din unități mici, cu obiective comerciale clare. Aceste deosebiri permit organizațiilor din sectorul privat să se comporte într-un mod care, în sectorul public, ar fi cu totul nepotrivit, mai ales în ceea ce privește asumarea riscurilor. Necesitatea globală în sectorul public poate fi cel mai bine descrisă astfel: diversele elemente ale acestui sector să devină mai eficiente, fără să încerce să opereze ca organizații de afaceri.

După ce am definit natura distinctă a sectorului public, se cuvine să examinăm modul în care el adoptă o abordare mai comercială. O cale este să examinăm deosebirile istorice dintre management și administrație. Acest lucru a fost făcut de un angajat civil britanic al Treasury Centre for Administrative Service. În management, accentul cade pe rezultate și pe asumarea calculată a unor riscuri, iar în administrație, pe proceduri, responsabilitate și evitarea riscurilor. Cele două nu sunt neapărat contradictorii, ci mai degrabă extremitățile unui continuu. Tendința generală în sectorul public a fost deplasarea lui către capătul managerial al continuum-ului. Lista completă este inclusă ca o anexă la acest capitol.

O altă schimbare esențială este că strategia și bugetul sunt determinate acum în mult mai mare măsură de aspectele financiare decât de necesitate și cerere. Aceasta înseamnă că managerii trebuie să exploateze la maximum niște fonduri fixe, ceea ce presupune stabilirea conștientă a unor priorități, cum am explicat în capitolul precedent. Deseori, nivelul de finanțare este în strânsă legătură cu indicatorii de performanță. Există și încercări de a produce lichidități din sectorul privat pentru sectorul public, un exemplu fiind oferit de proiectele majore de transport. Din partea organizațiilor cu finanțare publică se așteaptă acum o abordare mai puțin custodială a bunurilor lor și o mai pronunțată orientare spre piață, prin adecvarea resurselor cu cererea. Aceasta se realizează prin orientarea în mai mare măsură către client și concentrarea pe furnizarea de servicii. Unui număr de organizații li s-a cerut să elaboreze carte cetățenești care să garanteze standarde ale serviciilor către public, iar în unele cazuri să plătească penalizări dacă standardele nu sunt respectate.

O cantitate crescândă de muncă este organizată pe bază contractuală, instituțiile din sectorul public fiind parțial sau total dependente financiar de obținerea și păstrarea unor contracte, uneori la concurență cu sectorul privat.

Scanned with OKEN Scanner

Practica aceasta este cunoscută acum sub numele de testarea pieţei. Acest concept este adesea aplicat contractelor de angajare, mai ales pentru poziţiile de conducere. Este logic ca reînnoirea lui să depindă de performanţă. A existat şi o aplicare generală a conceptului de retribuţie în funcţie de performanţă în sectorul public, deşi, cum se explică în capitolul 10, rezultatele au fost mai degrabă dezamăgitoare. Printre efectele schimbărilor structurale şi operaţionale în sectorul public se numără identificarea unor roluri manageriale mult mai explicite decât înainte. Aceasta înseamnă că persoanele în poziţii de autoritate au o nevoie mult mai explicită de aptitudini manageriale.

O evoluţie interesantă din S.U.A. priveşte utilizarea puterii guvernamentale pentru a influenţa comportamentul în afaceri. Guvernul federal a încercat tot mai insistent să impună practici etice în afaceri pentru cei care încheiau contracte cu guvernul. Un exemplu în acest sens din Marea Britanie: solicitanţilor de contracte publice li se cere, sau sunt încurajaţi, să obţină o acreditare din partea instituţiei Investors in People. În plus, sensibilitatea crescândă a clienţilor probabil că va genera o presiune comercială asupra unui număr tot mai mare de organizaţii private, ca acestea să demonstreze că au practici etice în domeniul afacerilor şi se comportă responsabil în ceea ce priveşte comunitatea locală şi mediul. Un exemplu este modul în care refuzul clienţilor de a cumpăra alimente modificate genetic a determinat supermagazinele din Marea Britanie să retragă aceste produse din vânzare.

În Marea Britanie s-a urmărit o mutaţie de proporţii în activitate prin scoaterea la concurs a unor posturi din serviciul civil şi conducerea locală. Deşi a existat o creştere semnificativă a cantităţii de muncă din sectorul public care a fost subcontractată, o constrângere a reprezentat-o Directiva Europeană pentru Drepturile Sindicale Dobândite (*European Union Acquired Rights Directive*). Aceasta înseamnă că cei care obţin contracte îşi asumă responsabilitatea pentru personal, în termenii şi condiţiile de angajare. Planează, însă, incertitudinea în ceea ce priveşte circumstanţele de aplicare ale acestei directive. Un indiciu este, totuşi, să se facă distincţie între înlăturarea unei *entităţi* economice (care poate să implice drepturi dobândite) şi o *activitate* (care nu poate).

Rezumat

✓ Acest capitol a încercat să pregătească terenul pe care vor trebui să acţioneze persoanele cu răspunderi manageriale. Au fost examinate principalele teorii organizaţionale. Tipurile organizaţionale descrise şi analizate includ structuri mecanice şi organice, aranjamente matriciale şi organizaţia flexibilă. Managerii trebuie să examineze concordanţa dintre ceea ce este corespunzător din punct de vedere organizaţional sau operaţional şi ceea ce există în realitate. Au fost identificaţi factorii care modelează structura organizaţională. Printre aceştia se numără: impactul tehnologiei, în special tehnologia informaţiei; dimensiunea; măsura în care organizaţia este dependentă de capitalul său intelectual; natura funcţiei critice; şi cultura naţională. Importanţa pieţei şi modul în care ea trebuie să influenţeze structura organizaţională a fost subliniat în examinarea teoriilor organizaţionale cheie.

Scanned with OKEN Scanner

✓ A fost examinat pericolul apariţiei unor conflicte între obiectivele sectoriale şi cele organizaţionale largi şi s-au făcut sugestii privind abordarea unor astfel de conflicte. Acestea includ crearea unor legături pe orizontală în cadrul organizaţiei şi lărgirea bazei de pregătire, astfel încât oamenii să aibă o privire mai cuprinzătoare asupra organizaţiei. Nevoia ca managerii să facă distincţie între comportamentele determinate de personalitate şi de rol a fost şi ea analizată. Aceasta din cauza agravării inutile a unui conflict dacă managerii nu analizează comportamentul colegilor în termenii rolului. A fost examinată şi frecvenţa şi importanţa iniţiativelor privind calitatea. Luate în serios, iniţiativele de calitate pot influenţa semnificativ modul în care este structurată o organizaţie.

✓ Există importante deosebiri de natură între sectorul privat şi cel public. Totuşi, unele tendinţe au fost comune ambelor sectoare. Acestea includ presiuni pentru crearea unor structuri mai orientate către piaţă sau către clienţi, în general cu o mai mare descentralizare a puterii de decizie în chestiunile financiare şi de altă natură. Guvernele sunt supuse unor presiuni pentru buna folosire a banilor în sectorul public şi deseori găsesc că este convenabil să delege puterea de decizie în problemele sensibile legate de alocarea resurselor. Deşi organizaţiile din sectorul public trebuie să funcţioneze cu eficienţă economică, ele nu sunt, totuşi, organizaţii de afaceri, fiind supuse unor constrângeri pe care acestea din urmă nu le au, de pildă răspunderea democratică. În esenţă, acest capitol este un preludiu la materialul tratat în capitolul următor, anume stilul managerial.

Întrebări de auto-evaluare

1. De ce este important pentru manageri să înţeleagă opţiunile în proiectarea organizaţională ?
2. Care sunt principalii factori care modelează structura şi modul de operare al unei organizaţi pe care o cunoaşteţi ?
3. De ce unităţile din cadrul unei organizaţii urmăresc obiective sectoriale mai degrabă decât corporative ? Ce soluţii realiste există pentru această problemă ?
4. De ce comportamentul determinat de rol poate fi confundat cu cel determinat de personalitate ?
5. De ce pot eşua iniţiativele de calitate ?
6. Identificaţi principalele asemănări şi deosebiri dintre sectorul privat şi cel public.

Bibliografie

(Lucrările de interes general sunt marcate cu un asterisc.)

ATKINSON, J. (1985) *Flexibility, Uncertainity and Manpower Management*, raport IMS nr.89, Institute of Manpower Studies.

BINNEY, GEORGE (1992) *Making Quality Work*, Economist Intelligence Unit.

BURNS, T. şi G.M. STALKER (1972) *Management of Innovations*, Tavistock Publications, publicat prima oară în 1961. Pentru un rezumat al acestei lucrări, vezi Honor Croome (1970), *Human Problems of Innovation*, broşură a Ministerului Tehnologiei.

BREALEY şi MYERS (1996) *Principles of Corporate Finance*, ediţia a V-a, McGraw-Hill.

Scanned with OKEN Scanner

CANE, ALAN (1993) «Failure of Computers „May Kill"», *Financial Times*, 14 iunie.
COLLARD, RON ŞI BARRIE DALE (1985) «Quality Circels: Why They Break Down and Why They Hold Up», *Personnel Management*, februarie.
FAYOL, HENRI (1967) *General and Industrial Management*, traducere Constance Storrs, Pitman; prima ediţie franceză a fost publicată în 1916; traducerea lui Storrs a apărut prima oară în 1949.
*GUEST, DAVID (1992) «Right Enough to be dangerously Wrong: An Analysis of the In Search of Excellence Phenomenon», în Graeme Salaman (ed.), *Human Resources Strategies*, Sage Publications în asociere cu Open University.
HALLIDAY, STEPHEN (1994) *Which Business: Tested Ideas for Profitable Businesses*, Kogan Page.
HANDY, CHARLES (1991) *The Age of Unreason*, ediţia a II-a, Business Books.
*HANDY, CHARLES (1993) *Understanding Organisations*, ediţia a IV-a, Penguin.
HOUSE OF COMMONS PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE (1994) «Proper Conduct of Public Business», House of Commons paper nr. 154, HMSO.
HUTCHINS, DAVID (1985) *Quality Circles Handbook*, Pitman.
LAUDON, KENNETH C. şi JANE P. LAUDON (2000) *Management Information Systems – Organisation and Technology in the Networked Enterprise*, Prentice Hall: New Jersey.
*PETERS, THOMAS J. ŞI ROBERT H. WATERMAN JR. (1982) *In Search of Excellence, Lesson from America's Best-run Companies*, Harper Collins.
PETERS, TOM şi NANCY AUSTIN (1985) *A Passion for Excellence*, Random House.
PETERS, TOM (1988) *Thriving on Chaos*, Pan Books în asociere cu Macmillan.
PETERS, TOM (1992) *Liberation Management*, Macmillan, Pan (1994).
ROETHLISBERGER F.J. şi W.J. DICKSON (1939) Management and the Worker, Harvard University Press. Pentru o expunere prescurtată, vezi John Sheldrake (1996) «Management Theories: From Taylorism to Japanization», capitolul 11, *Elton Mayo and the Hawthorne Experiments*, International Thomson Business Press.
TAYLOR F.W. (1972) *Scientific Management*, Greenwood Press, publicat prima oară în 1911.
VOSS ŞI O'BRIEN (1992) *In Search of Quality*, London Business School.
WATERMAN, ROBERT H. Jr. (1994) *The Frontiers of Excellence* (*Learning from Companies that Put People First*), Nicholas Brealey.
WOODWARD, JOAN (1965) Industrial *Organisation: Theory and Practice*, Oxford University Press. Pentru un rezumat al acestei lucrări, vezi Joan Woodward, «Management and Technology» (broşură a Ministerului Tehnologiei, 1970), reeditare.

Referinţe generale

CURRIE, WENDY şi BOB GALLIERS (editori, 1999) *Rethinking Management Information Systems*, Oxford University Press.
HANDY, CHARLES (1994) *The Empty Raincoat, Making Sense of the Future*, Hutchinson, Londra.
KENNEDY, CAROL (1998) *Guide to the Management Gurus: Shortcuts to the Ideas of Leading Management Thinkers*, Century Business, ed. a II-a.
MORTON, MICHAEL S. SCOTT (editori, 1991) *The Corporation of the 1990s*, Oxford University Press, (pentru o serie foarte utilă de articole despre impactul tehnologiei informatice asupra organizaţiilor).
SHELDRAKE, JOHN (1996) *Management Theory: From Taylorism to Japanization*, International Thomson Business Press.

Scanned with OKEN Scanner

Anexă la capitolul 3

Trăsături caracteristice ale administrației și managementului

	Administrație	Management
Obiective	• formulate în termeni generali și revizuite sau schimbate doar rareori	• formulate ca obiective strategice generale • susținute de sarcini detaliate pe termen scurt, revizuite frecvent
Criterii de succes	• evitarea greșelilor • performanță greu de măsurat	• căutarea succesului • performanță cel mai adesea măsurabilă
Utilizarea resurselor	• sarcină secundară	• sarcină primară
Luarea deciziilor	• trebuie să adopte decizi puține și fără presiunea timpului, dar care îi afectează pe mulți	• trebuie să ia decizii rapide, care îi afectează pe puțini
Structura	• roluri definite în termenii domeniilor de responsabilitate • ierarhii stufoase, delegare limitată	• ierarhii mai simple • delegare maximă
Roluri	• arbitru	• protagonist
Atitudini	• pasivă: gradul de încărcare este stabilit în afara sistemului; la rezolvarea problemelor sunt folosiți cei mai buni oameni • indiferență față de factorul timp • evitarea riscurilor • accent pe procedură • fac lucrurile corect • conformism • uniformitate	• activă: încearcă să influențeze mediul; cei mai buni oameni sunt folosiți la găsirea și exploatarea ocaziilor • sensibili la factorul timp • acceptă riscuri, dar încearcă să le minimalizeze • accent pe rezultate • fac ceea ce trebuie făcut • experimente la nivel local: conformismul rămâne de demonstrat • independență
Aptitudini	• competență (rapoarte, note)	• cuantificare, statistici, date

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 4

Stilul managerial

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:

- Să înţelegeţi conceptul de stil managerial şi tendinţele curente
- Să cunoaşteţi gama de stiluri manageriale practicate în mod curent şi teoriile relevante asociate
- Să recunoaşteţi necesitatea adaptării stilului managerial la nevoile situaţiei
- Să identificaţi factorii organizaţionali care influenţează stilul managerial
- Să ţineţi seama de impactul culturii naţionale asupra stilului managerial
- Să aplicaţi competenţele cheie implicate în „declarativitate"
- Să evaluaţi eficacitatea stilului managerial
- Să identificaţi şi examinaţi stilul dvs. managerial preferat

Introducere

Stilul managerial poate fi definit ca „modul în care un manager obţine rezultate". El se suprapune cu conceptul de conducere. În acest capitol este examinată gama de stiluri manageriale practicate în mod obişnuit. Oamenii trebuie să fie conştienţi de propriul lor stil preferat, dar şi de necesitatea adaptării sale la nevoile situaţiei. Sunt examinate tendinţele în stilul managerial, la fel şi principalii factori care îl pot influenţa, cum ar fi presiunile organizaţionale şi cultura naţională. Un stil deseori necesar este capacitatea de a te purta declarativ, iar nu agresiv sau non-declarativ. Este examinat acest concept, la fel şi aptitudinile cheie presupuse de un comportament declarativ.

În final, este examinată eficacitatea managerilor. Indiferent ce stil, sau stiluri, foloseşte un manager, în ultimă instanţă el va fi judecat după rezultate. Stilul managerial este un mijloc pentru atingerea unui scop, nu un scop în sine. Un

Scanned with OKEN Scanner

chestionar este introdus sub formă de anexă, astfel ca cititorii să-şi poată identifica singuri stilul managerial.

Tendințe în stilul managerial

Conceptul de stil managerial

În introducere am definit stilul managerial ca „modul în care managerii obțin rezultate". El se suprapune cu conceptul de conducere. Totuşi, managerii sunt numiți şi răspund în fața celor care i-au numit. Dimpotrivă, în structurile reprezentative, conducătorii răspund în fața celor care le-au permis să acceadă la această funcție, adesea prin alegeri. Uneori, obiectivele managerilor pot să vină în contradicție cu ale grupurilor pe care trebuie să le conducă. Nu toți managerii sunt eficienți în obținerea rezultatelor, şi nu toți conducătorii sunt manageri. Deşi funcția de conducere poate fi exercitată de manageri, acelaşi lucru îl pot face şi o gamă întreagă de alte roluri. Conceptul de management eficient este deseori confundat cu „carisma". Deşi există situații în care farmecul personal joacă un rol important, lucrurile nu stau întotdeauna astfel. Uneori este chiar invers, mai ales dacă managerul trebuie să fie un mediator şi un promovator.

Autoritatea managerului

În mod normal, managerilor le este atribuit un anume grad de autoritate formală. Aceasta le este de obicei delegată de la un eşalon superior al conducerii. Ea le va permite să ia decizii şi să angajeze resursele organizației. De asemenea, ei vor avea nevoie de o oarecare autoritate asupra personalului în privința recompenselor şi a sancțiunilor. Cât de mare este autoritatea managerului depinde considerabil de superiorii săi şi variază de la o organizație la alta. Totuşi, există un număr de factori care tind să limiteze autoritatea managerilor individuali. Aceştia sunt identificație în continuare.

Evoluții organizaționale

Deseori, organizațiile devin mai complexe. Aceasta se datorează unor factori precum schimbările accelerate, dezvoltarea tehnologică (mai ales tehnologia informației) şi globalizarea. Nivelul de incertitudine este, de regulă, în creştere, iar cunoştințele din interiorul organizației devin deseori difuze. De asemenea, procesul de management devine tot mai mult un management al „capitalului intelectual", în locul

Scanned with OKEN Scanner

unuia al resurselor fizice. Capacitatea managerilor de a controla fluxul de informaţii este adesea mult redus. Efectul cumulativ al acestor schimbări este de a face din manager mai mult un factor de facilitare, decât o figură tradiţională de autoritate.

Constrângeri legale

În ceea ce fac, managerii sunt constrânşi în tot mai mare măsură de lege. Aceasta se întâmplă mai ales în domeniul drepturilor angajaţilor, de exemplu, concedierile injuste şi legea împotriva discriminării. Capacitatea managerilor de a angaja şi a concedia după bunul lor plac a fost considerabil redusă.

Evoluţii sociale

Tendinţele sociale şi nivelul tot mai ridicat de educaţie a generat presiuni în sensul unui mod mai acceptabil de conducere. De asemenea, managerii sunt deseori dependenţi de informaţiile şi expertiza subordonaţilor. De exemplu, se poate ca subordonaţii tineri să fie mai capabili decât şefii lor să acceseze şi să manipuleze noile sisteme informatice.

Deşi se pot discerne o serie de tendinţe generale, impactul lor asupra organizaţilor şi a managerilor individuali variază în mare măsură. Unii manageri continuă să se bizuiască mai ales pe autoritatea lor formală. Chiar şi cei care de obicei nu procedează astfel, trebuie s-o facă atunci când toate celelalte metode au eşuat. Sentimentele de nesiguranţă în rândul angajaţilor depind foarte mult de perspectivele lor pentru un serviciu alternativ.

Autoritatea sapienţială

Pe măsură ce organizaţiile se schimbă, managerii ajung să depindă mai mult de autoritatea lor sapienţială decât de cea formală. Autoritatea sapienţială este cea care derivă dintr-o competenţă personală. Ea se poate afla în domeniul său de specialitate, în aptitudinile organizaţionale, sau în ambele. Conceptul este similar cu cel de putere expertă de care ne ocupăm în continuare.

Putere şi influenţă

Întrucât autoritatea (dreptul de a pune să se facă ceva) este sancţionată oficial de organizaţie, puterea este distribuită în întreaga organizaţie şi poate fi atribuită oamenilor de la orice nivel, nu doar managerilor. De asemenea, factorii determinanţi ai puterii nu sunt doar la dispoziţia organizaţiei, în felul în care este autoritatea. Puterea poate fi definită drept „folosirea competentă a resurselor

Scanned with OKEN Scanner

umane, informaţionale sau materiale în scopul de a face ceva" [Lewis ş.a., 1995: 425]. Ea poate fi folosită eficient chiar dacă managerul nu posedă realmente puterea, dar gruparea pe care el vrea s-o influenţeze crede acest lucru. Puterea poate fi determinată de poziţia unei persoane în cadrul organizaţiei, sau ca rezultat al însuşirilor sale personale. Poziţia de putere poate să derive mai ales din următorii patru factori:

- *legitimitate*: aceasta există atunci când subordonaţii simt că managerul are dreptul să ceară îndeplinirea unei anumite sarcini;
- *coerciţie*: este capacitatea de a impune disciplina sau de a penaliza prin retragerea recompenselor. Tipul acesta de putere este mai eficient dacă este folosit ca o ameninţare înţeleasă, decât dacă trebuie aplicate sancţiuni;
- *recompense*: acestea sunt beneficiile tangibile pe care un manager le are la dispoziţie şi includ nu numai sporuri salariale, ci şi alte avantaje pe care angajaţii le preţuiesc, cum ar fi programe de lucru mai bune, promovări şi recunoaşterea formală a unei munci bine făcute;
- *informaţii*: în virtutea poziţiei lor, managerii, dar şi alte persoane, au deseori acces la informaţii de care alţii au nevoie pentru a-şi îndeplini sarcinile. Aceste informaţii pot fi dobândite într-o varietate de moduri, şi nu doar pe canale formale.

Puterea personală derivă şi ea din mai multe surse:

- Puterea expertului este similară cu autoritatea sapienţială. Acest tip de putere provine din competenţa de a rezolva problemele şi a duce la bun sfârşit sarcini importante. Dacă se ştie că o persoană posedă competenţe într-o anume situaţie, ea va avea o influenţă mai mare decât cineva care nu posedă.
- Puterea de referinţă este capacitatea de a-i influenţa pe alţii pe baza carismei sau a reputaţiei personale. Dacă un angajat are o loialitate personală profundă faţă de cineva, atunci el poate fi determinat să facă un lucru pe care altfel nu l-ar face. Pe acest criteriu sunt recrutate persoanele care să facă reclamă unor produse.
- Schimbările de mediu pot să afecteze balanţa de putere. De exemplu, atunci când o anumită competenţă este deficitară, angajaţii care o posedă au mai multă putere decât dacă respectiva competenţă ar fi disponibilă din abundenţă. Schimbarea aceasta de putere este determinată de starea de pe piaţa muncii şi nu se află neapărat sub controlul organizaţiei. Factorii care determină piaţa muncii sunt identificaţi şi examinaţi în capitolul 14.

Relaţii pe orizontală

Managerii au nevoie de aptitudini politice considerabile în negocierea aranjamentelor de muncă cu alte departamente. În general, evoluţia organizaţiilor este astfel că tot mai puţine au structuri birocratice tradiţionale. Tendinţa este către structuri organice mai flexibile (spre deosebire de cele mecanice). În structurile organice există nevoia, şi posibilitatea, unui acces relativ deschis la oameni aflaţi în

Scanned with OKEN Scanner

alte sectoare ale organizaţiei. Fapt ce poate atrage, la rândul său, nevoia unor aranjamente de muncă precum structurile matriciale sau echipele de proiect. Managerii şi alţi angajaţi vor constata că, deseori, ei nu depind de un singur şef.

Managerii ca factori de facilitare

Tendinţele organizaţionale sunt astfel încât este tot mai probabil ca managerii să fie centrii de condensare ai amestecului corect de resurse financiare, fizice şi umane destinate îndeplinirii unor sarcini specifice. Fapt valabil mai ales în organizaţiile care dispun de un nivel ridicat al capitalului intelectual, cum am descris în capitolul precedent. Aceste evoluţii influenţează, la rândul lor, stilul managerial. Explicând conceptul de organizaţie triplu „I", bazată pe utilizarea eficientă a inteligenţei, ideilor şi informaţiei, Handy a spus:

> Acest tip de organizaţie a dat naştere aşa-numitului lider post-eroic. Dacă managerul eroic din trecut ştia totul, putea face totul şi era capabil să rezolve orice problemă, managerul post-eroic se întreabă cum pot fi dezvoltate capacităţile altor oameni de a rezolva o anumită problemă.
>
> (*1991: 132*)

Nevoia crescândă ca managerii să acţioneze ca factori de facilitare demonstrează că abordarea carismatică, pe lângă aspectul negativ, poate fi şi un mod eficient de abordare a managementului. Pentru un manager carismatic, munca poate fi interesantă şi reconfortantă, dar ea depinde puternic de aprecierea şefului, iar dacă aprecierea aceasta este deficitară, rezultatele pot fi dezastruoase. Breşa dintre şef şi subalterni poate să devină prea mare, făcând comunicarea dificilă şi încurajându-i pe subordonaţi să abandoneze responsabilitatea şi gândirea independentă. Pentru liderul carismatic, aceasta se traduce prin oportunităţi sau presiuni suplimentare de a se purta ca şi cum ar fi atotştiutor, mărind astfel şi mai mult probabilitatea unui eşec. Concepţia aceasta despre manager ca factor de facilitare se potriveşte cu cea exprimată de Local Government Management Training Board:

> Printre viitoarele roluri manageriale se numără broker-ul onest şi negociatorul, care pretind calităţi de conciliator şi pacificator al unor interese conflictuale, şi un temperament care să maximalizeze înţelegerea şi beneficiile reciproce. Pe scurt, aptitudinile manageriale vitale sunt conducerea, motivarea şi dirijarea oamenilor. Din partea unui bun management se aşteaptă să înlăture barierele către performanţă pentru colegi şi subordonaţi, eliberându-le potenţialul şi mărind contribuţia lor. Managementul înseamnă să fii un membru al echipei şi totodată să împingi echipa înainte – nu în ultimul rând insuflând un simţ al direcţiei prin prezentarea unei imagini convingătoare a viitorului.

Scanned with OKEN Scanner

Opțiuni în stilul managerial

Un număr de autori au identificat opțiuni în cadrul stilului managerial. Concepte precum cadrele de referință unitare și pluraliste, elaborate de Fox (1965), sunt și ele relevante în acest context. În general stilurile sunt percepute ca neutre, ceea ce contează este ca stilul utilizat să se potrivească situației. În lucrarea lui McGregor sunt examinate principalele teorii despre trăsăturile de personalitate, precum și conceptele de grilă managerială [*managerial grid*], conjuncturalitate [*contingency*] și echipă managerială mixtă [*management team mix*]

Teorii asupra trăsăturilor de personalitate

Un mod tradițional de a examina conceptul lărgit de conducere este să se identifice trăsăturile de personalitate care se cer unui conducător. Folosind această abordare, putem alcătui rapid o lungă listă de trăsături de personalitate. Aceasta va include calități precum cinstea, inteligența, consecvența, integritatea, fermitatea, flexibilitatea, vederile largi, carisma și altele. Ar fi foarte dificil să se găsească un om care să întrunească toate aceste calități. Mai mult, unele din aceste trăsături sunt incompatibile, precum consecvența și flexibilitatea.

Ca să ne putem folosi de teoriile asupra trăsăturile de personalitate, trebuie să stabilim care trăsături sunt importante într-o situație dată. Trăsături importante într-o situație poate că nu sunt la fel și în altă situație, putând să constituie chiar un handicap. În selectarea managerilor, trebuie să ne asigurăm că persoana respectivă are cele câteva trăsături esențiale necesare pentru un anumit post. Dacă cerințele postului se schimbă, persoana numită poate să nu mai corespundă noilor cerințe. În consecință, trebuie ținut seama de capacitatea managerului de a se adapta la schimbarea circumstanțelor.

Lumea politicii oferă numeroase exemple de lideri incapabili să se adapteze unor circumstanțe schimbate. În timpul revoluțiilor și al războaielor sunt propulsați mari conducători, care în alte condiții ar fi rămas într-o relativă obscuritate. Aceasta concordă cu zicala „vine ceasul, vine și omul". Dar când revoluția sau războiul iau sfârșit, este nevoie, poate, de un alt tip de conducător. Deseori marii lideri revoluționar sau de război au fost incapabili să se adapteze la cerințele vremurilor de pace. Unul din multele exemple este Mao Zedong, conducătorul revoluției comuniste din China.

Mulți oameni de afaceri de succes au eșuat în lumea politică. Invers, mulți politicieni au dat greș când s-au apucat de afaceri. Unul din motive ar putea fi că oamenii de afaceri operează într-un mediu ierarhic cu un lanț executiv de comandă. Politicienilor le este necesară capacitatea de a-și atrage și păstra sprijinul popular. Pentru a avea succes, oamenilor de afaceri le trebuie mai ales perspicacitate financiară, iar politicienilor, capacitatea de a impresiona un auditoriu.

Scanned with OKEN Scanner

Teoriile X şi Y ale lui Mcgregory

McGregor (1969) a făcut distincţie între managerii care conduc pe baza unei Teorii X şi cei care conduc pe baza unei Teorii Y. Managerii adepţi ai Teoriei X fac următoarele presupuneri despre angajaţi:

- angajaţii trebuie să răspundă şi răspund unor directive ferme şi unui control sever;
- oamenii preferă să evite munca, dacă este posibil;
- angajaţii nu vor să-şi asume răspunderi;
- angajaţii trebuie constrânşi să ducă la îndeplinire obiectivele organizaţiei.

Ipotezele de la care pornesc managerii adepţi ai Teoriei Y sunt:

- obiectivele individuale şi ale organizaţiei pot fi armonizate;
- munca este o activitate naturală;
- oamenii răspund pozitiv la obiective în realizarea cărora se simt implicaţi;
- munca poate să aducă satisfacţii psihologice;
- în condiţii adecvate, angajaţii sunt dispuşi să-şi asume răspunderi.

Valoarea acestei clasificări este că permite identificarea ipotezelor de bază proprii, sau aparţinând altor manageri. La prima vedere, Teoria Y este mai luminată, dar aspectul esenţial este că stilul adoptat trebuie să se potrivească situaţiei. Pericolul este că managerii pot avea idei rigide, fiindu-le astfel dificil să-şi adapteze stilul la o situaţie ce necesită o abordare diferită de cea cu care sunt familiarizaţi. Trebuie să facem distincţie între Teoriile Y pure, şi cele doar superficiale. Criticii tehnicilor japoneze de implicare a angajaţilor, de exemplu, le văd ca tentative de a crea un consens forţat [Garrahan şi Stewart, 1992]. Relaţia dintre ipotezele manageriale asupra motivele pentru care lucrează oamenii şi motivaţie, este examinată mai pe larg în capitolul 6.

Teoria lui Tannenbaum şi Schmidt despre un continuum de stiluri manageriale

Tannenbaum şi Schmidt [1957:96] au elaborat un model al stilurilor de conducere bazat pe ideea unui spectru continuu care se întinde de la comportamentul autoritar la cel democratic, aşa cum se prezintă în figura 4.1. La capătul democratic se poate extrapola un al treilea stil, conducătorul de tip *laissez-faire*, care exercită un control redus, sau nici un fel de control, putând fi conducător doar cu numele. Liderii, sau managerii, se pot găsi în orice punct al continuum-ului. Stilul lor nu doar că poate, dar şi trebuie să varieze în timp, în funcţie de cerinţele situaţiei (*vezi* figura 4.1).

Scanned with OKEN Scanner

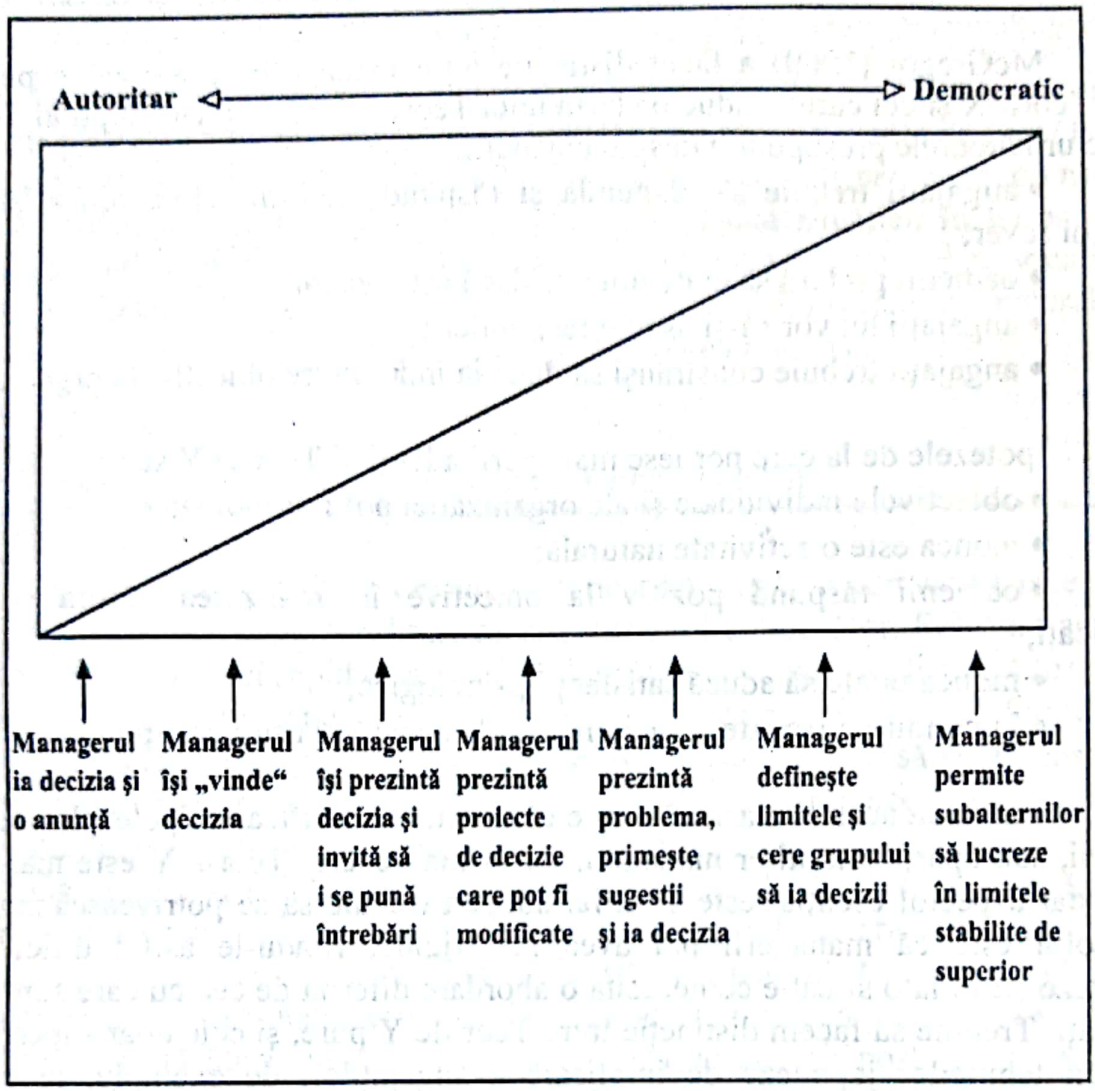


Fig. 4.1. Un spectru continuum de stiluri de conducere.

Grila managerială a lui Blake şi Mouton

Grila managerială se bazează pe ideea că managerii au două centre potenţiale de atenţie, contradictorii: nevoile angajaţilor şi nevoile producţiei. Blake şi Mouton (1981) au elaborat un chestionar care le permite managerilor să-şi dea seama unde sunt localizaţi în grilă din punctul de vedere al stilului. El va arăta în ce măsură ei sunt orientaţi spre nevoile angajaţilor, ale producţiei, sau către amândouă. Managerul eficient este cel care încearcă să reconcilieze aceste două seturi de necesităţi, în loc să se concentreze pe unul sau pe celălalt.

Scanned with OKEN Scanner

Teorii conjuncturale

Câţiva teoreticieni au examinat ideea potrivit căreia stilul managerial trebuie să fie conjunctural în privinţa anumitor factori cheie, indiferent de situaţie. John Adair (1982) a identificat trei factori cheie: sarcinile, interesele de grup şi interesele individuale. El a sugerat că un manager performant este acela care acordă acestor trei interese suprapuse priorităţi conform situaţiei de moment. De exemplu, în caz de urgenţă, pe primul plan se va afla realizarea sarcinilor (*vezi* figura 4.2).

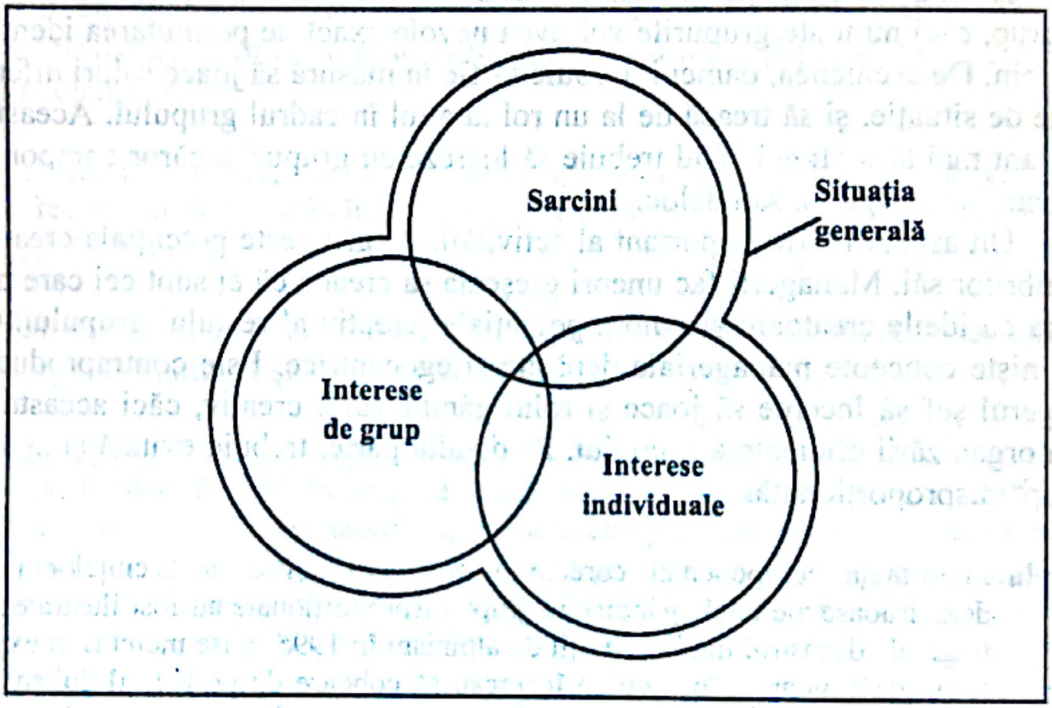


Fig. 4.2. Modelul de conducere centrată pe acţiune al lui John Adair.

Echipa managerială mixtă a lui Belbin

Lucrarea lui Meredith Belbin (1981) se concentrează pe relaţia dintre componenţa echipelor manageriale şi eficacitatea lor. El a identificat componenţa adecvată a unui grup ca pe una din cerinţele cheie ale eficacităţi. Belbin a sugerat că este necesar ca echipa managerială să conţină oameni pregătiţi să joace diversele roluri complementare. Un grup alcătuit din indivizi talentaţi poate să eşueze din cauza concurenţei prea mari de a juca anumite roluri, în timp ce nimeni nu este pregătit să joace roluri importante, dar mai puţin atrăgătoare. Rolurile considerate de Belbin ca necesare sunt:

Scanned with OKEN Scanner

- preşedinte,
- modelator (dominator, pasional, extrovertit),
- detectiv (creativ, inteligent, introvertit),
- monitor/evaluator,
- investigator de resurse (sursă de noi contacte, dar nu iniţiator),
- lucrător de întreprindere (organizatorul practic),
- lucrător de echipă (preocupat să faciliteze munca grupului),
- încheietor.

Lista trebuie văzută doar ca un set de linii călăuzitoare pentru componenţa unui grup, căci nu toate grupurile vor avea nevoie exact de permutarea identificată de Belbin. De asemenea, oamenii trebuie să fie în măsură să joace roluri diferite, în funcţie de situaţie, şi să treacă de la un rol la altul în cadrul grupului. Aceasta este important mai ales atunci când trebuie să lucreze cu grupuri a căror componenţă o pot controla prea puţin, sau deloc.

Un aspect foarte important al activităţii de grup este potenţiala creativitate a membrilor săi. Managerii fac uneori greşeala să creadă că ei sunt cei care trebuie să vină cu ideile creatoare şi ignoră potenţialul creativ al restului grupului. Cauza pot fi nişte concepte manageriale depăşite şi egocentrice. Este contraproductiv ca managerul şef să încerce să joace şi rolul gânditorului creativ, căci aceasta poate dăuna organizării eficiente a grupului. Pe de altă parte, trebuie evitată şi „gândirea de grup" disproporţionată.

Exemplu: Importanţa componenţei corecte a unui grup şi a consecinţelor potenţial dezastruoase ale unei „gândiri de grup" disproporţionate au fost ilustrate în mod tragic de dezastrul unei expediţii de alpinism în 1995. Şase membri ai expediţiei şi-au găsit moartea în timp ce încercau să coboare de pe K2, al doilea vârf ca înălţime din Himalaya. Un al şaptelea membru al echipei, care nu a ajuns pe vârf, a murit de pneumonie. Din echipă a făcut parte alpinistul britanic Alison Hargreaves, care nu de mult escaladase Everestul fără mască de oxigen. Lipsa unei persoane care să joace rolul de monitor/evaluator va fi fost crucială. Peter Hillary (1995) – un alt alpinist şi fiul lui Sir Edmund Hillary, unul din cei doi care au escaladat prima oară Everestul – abandonase tentativa de a urca pe K2. El a comentat:

> Febra vârfului cuprinsese acel grup. Ideea era că trebuia ajuns pe vârf cu orice preţ. Se mânau unul pe celălalt... Oamenii aceştia se adunaseră laolaltă şi, dat fiind locul, atmosfera şi personalităţile lor, au devenit miopi şi s-au concentrat exclusiv asupra vârfului... Orice vigilenţă dispăruse din grup şi lucrul cel mai periculos într-un grup este ca oamenii să încredinţeze altora responsabilitatea pentru propria lor persoană... Aceasta înseamnă că nimeni nu-şi asumă vreo responsabilitate. Numărul poate oferi un fals sentiment de siguranţă.

Există situaţii în care managerii trebuie să aibă stiluri complementare.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: Un fost ofiţer din British Royal Air Force a comentat pe tema relaţiei dintre comandantul unei unităţi şi ajutorul său. După părerea sa, era necesar ca unul să adopte linia dură, disciplinară, în timp ce celălalt să aibă o abordare mai nuanţată şi să rămână psihologic disponibil, astfel încât să poată afla ce simt oamenii cu adevărat şi, la nevoie, să calmeze spiritele. El a mai susţinut că nu are importanţă cine adoptă linia dură şi cine linia maleabilă, atâta timp cât cei doi formează o echipă. În felul acesta se poate exercita un control eficient, bazat pe informaţie credibilă şi un moral rezonabil. Dacă atât comandantul cât şi adjunctul ar adopta acelaşi stil, el a argumentat că ar exista fie un exces de control şi o lipsă de informaţie viabilă, fie invers.

Un alt exemplu de stiluri interdependente este cel al relaţiei dintre un medic generalist sau stomatolog de la un cabinet cu plată şi persoana care asigură recepţia pacienţilor.

Exemplu: Medicul va lăsa, de regulă, sarcina ingrată a încasării banilor pe seama recepţionistului, astfel încât acest lucru să nu afecteze relaţia sa profesională cu pacientul.

Un exemplu de colaborare armonioasă, din istoria politică recentă, este cea dintre Margaret Thatcher şi William Whitelaw.

Exemplu: Margaret Thatcher, ca prim ministru al Marii Britanii, a jucat rolul agentului de schimbare abraziv, în timp ce William Whitelaw, adjunctul ei, a jucat un rol conciliator, era mai abordabil, negocia compromisuri şi îl avertiza pe primul ministru când risca să meargă prea departe. Ceea ce a făcut-o pe doamna Thatcher să spună că „fiecare prim ministru are nevoie de un Willie". După ce Whitelaw s-a retras din politica activă pe motive de sănătate, Margaret Thatcher a întrecut măsura cu partidul, mai ales prin introducerea Taxei Poll, şi a trebuit să renunţe la funcţia de prim ministru în 1990.

Sisteme de referinţă unitare şi pluraliste

Capacitatea managerilor de a soluţiona conflictele din interiorul organizaţiei depinde, în mare măsură, dacă ei au un sistem de referinţă unitar sau unul pluralist [Fox, 1965]. Unitariştii nu sunt pregătiţi să facă faţă unui astfel de conflict, din cauza presupunerii lor că interesele sectoriale trebuie întotdeauna subordonate obiectivelor de ansamblu ale organizaţiei. Dacă lucrurile nu evoluează în acest sens, ei vor adopta maniere autoritare, iar dacă acestea nu dau rezultate, ei vor fi deopotrivă ineficienţi şi frustraţi. Adepţii unui sistem de referinţă pluralist dispun de baza conceptuală pentru a recunoaşte conflictele de interese şi, când este necesar, a negocia rezolvarea lor. Aceasta este în acord cu viziunea managerului ca factor de facilitare, iar nu ca o simplă figură autoritară. Problema este examinată mai amănunţit în capitolul 14, în contextul relaţiilor cu angajaţii. În acelaşi capitol este examinat şi rolul şefului de echipă. Acesta se confruntă frecvent cu conflicte

Scanned with OKEN Scanner

de interese semnificative între muncitori şi organizaţie. Sunt sugerate strategii de soluţionare constructivă a acestor conflicte.

Dacă vreţi să identificaţi care este stilul dvs. managerial, completaţi chestionarul din *Anexa* la acest capitol.

Factori organizaţionali

Stilul managerial este influenţat de personalitatea managerului, dar şi de un număr de factori externi, pe care îi vom schiţa în cele ce urmează.

Natura muncii

Natura muncii poate să influenţeze stilul managerial. O importanţă deosebită o are decalajul dintre cunoştinţele managerului şi ale subordonaţilor. Acesta poate fi mare dacă munca este predictibilă şi de rutină şi mică în cazul unei munci diverse şi solicitante. Natura muncii va determina în mare măsură nivelul aptitudinilor necesare subordonaţilor. Cu cât decalajul este mai mare, cu atât managerul va fi mai îndreptăţit să adopte un stil autoritar. Dacă decalajul este mic, sau chiar în sens invers, managerul va trebui să fie mai consultativ.

Când se munceşte sub presiunea timpului, aceasta va afecta stilul managerial. Mai ales în situaţiile de urgenţă, managerii vor trebui să se comporte autoritar. Organizaţiile mari consumatoare de capital, de exemplu uzinele de procesare, cum ar fi rafinăriile, îşi pot permite un personal suficient de numeros. Aceasta va reduce presiunea timpului asupra managerilor, permiţându-le să consulte mai multe persoane. Organizaţiile în care costurile forţei de muncă sunt ridicate trebuie să păstreze personalul la un minimum, cu urmarea că va exista mai puţin timp pentru consultări. Consecinţele unei erori pot fi, de asemenea, un factor. Dacă aceste consecinţe sunt mici, un stil autoritar este adecvat. Invers, dacă consecinţele unei eventuale greşeli sunt mari, managerii vor trebui să investigheze şi să consulte mai pe larg.

Valorile organizaţiei

Organizaţiile vor avea anumite aşteptări în ceea ce priveşte comportamentul managerilor. Ei vor fi selectaţi şi pregătiţi astfel încât aceste valori să fie consolidate. De asemenea, ei pot fi recompensaţi sau pedepsiţi după cum se conformează sau nu valorilor organizaţionale.

Scanned with OKEN Scanner

Uneori, valorile unei organizaţii sunt păstrate cu sfinţenie în documente precum declaraţiile de intenţii. Acestea pot fi enunţuri despre valorile organizaţiei, sau despre cum ar dori organizaţia să fie văzută. În ultimul caz, managerii nu trebuie să confunde valorile enunţate cu sistemul de valori real care operează în cadrul unei organizaţii. Este foarte important ca potenţialii noi manageri să încerce să identifice adevăratele valori ale unei organizaţii înainte de a i se alătura, sau, dacă au făcut-o deja, să vadă ce adaptări ale comportamentului lor trebuie să aibă în vedere. Întrebările cheie sunt:

- *atitudinea faţă de inovaţii*: în caz că aveţi iniţiative, este mai probabil să fiţi recompensat sau sancţionat ?
- *protocolul organizaţiei*: cât de importantă este respectarea protocolului organizaţie în abordarea altor angajaţi ?
- *atitudinea faţă de risc*: veţi fi dezaprobat pentru greşeli oricât de mici, sau o anumită doză de risc este încurajată din nevoia de iniţiativă comercială ?
- *valorile etice*: este o organizaţie în care numai succesul contează, sau acesta este subordonat unui comportament etic ?
- *constrângeri*: în ce măsură organizaţia este constrânsă în acţiunile sale de factori precum legislaţia, imaginea şi responsabilitatea publică ?
- *nivelul de conformitate*: în ce măsură sunt tolerate non-conformismul şi dezacordul ?
- *orientarea către client*: clienţii sunt cu adevărat pe primul loc ?
- *nevoile de dezvoltare*: în ce măsură vă veţi putea dezvolta dvs. înşivă în cadrul organizaţiei ?
- *valorile*: care sunt valorile superiorului dvs. imediat ?

Stilul şefului

Managerii trebuie să ţină seama de valorile şefului lor, precum şi de ale organizaţiei în ansamblu. Şeful este de obicei într-o poziţie de putere care-i permite să exercite presiuni asupra subordonatului. Dacă unii şefi apreciază faptul de a avea subordonaţi cu aptitudini complementare, mulţi se aşteaptă ca aceştia să se poarte ca nişte „clone". În consecinţă, subordonaţii vor trebui să afle care sunt valorile şi stilul şefului lor şi în ce măsură trebuie să li se conformeze. Una din problemele pe care le poate avea o organizaţie este ca procesul de „clonare" să se extindă în întreaga ierarhie managerială. Aceasta nu este neapărat spre beneficiul organizaţiei, dar poate mări presiunea asupra subordonaţilor de a se conforma valorilor instaurate şi tiparelor de comportament.

Stilul managerial al unui şef poate influenţa în mare măsură maniera în care se ocupă de problemele ce le sunt încredinţate. Un studiu a arătat cum încercările de a schimba stilul au fost zădărnicite chiar de stilul care se urmărea a fi schimbat.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: Fosta conducere a Wales Gas fusese obligată prin statut să se consulte cu reprezentanţii angajaţilor. Au fost înfiinţate şaptesprezece comitete consultative, dar opt dintre ele s-au prăbuşit. La prima vedere, cauza a fost că angajaţii au încetat să mai desemneze reprezentanţi în aceste opt comitete. Analizele amănunţite ale proceselor verbale consultative, însă, au arătat că managerii care prezidaseră cele opt comitete defuncte avuseseră o abordare foarte reactivă la discuţii. De asemenea, ei ignoraseră adesea problemele ridicate de reprezentanţii angajaţilor. Aceste atitudini contrastau cu discuţiile productive din celelalte nouă comitete. Acestea au prosperat fiindcă managerii care le prezidau veneau în general pregătiţi la întruniri, luau în serios problemele ridicate de reprezentanţii angajaţilor şi ridicau ei înşişi altele. Ca o ironie, comitetele au avut cel mai mare succes în instituţiile bine conduse, unde păreau cel mai puţin necesare, şi invers.
(*Rees şi Porter, 1998: 165–170*)

Impactul culturii naţionale

În capitolul precedent am identificat cultura naţională ca unul dintre factorii care determină structura unei organizaţii. Acum trebuie să examinăm impactul culturii naţionale asupra stilului managerial. Termenul de „cultură naţională" este unul vag, din cauza diversităţii culturale din interiorul ţărilor. Cu toate acestea, îl vom folosi în locul celui de „cultură societală" fiindcă este mult mai răspândit şi mai înţeles. În utilizarea termenului de „cultură naţională", trebuie evitat pericolul stereotipiei. Aceasta cu atât mai mult cu cât stereotipiile tind să scoată în evidenţă mai mult trăsăturile negative decât pe cele pozitive.

Managerii trebuie să acorde o atenţie sporită impactului avut de cultura naţională. Aceasta din cauza globalizării şi a diversităţii culturale crescânde din interiorul ţărilor. Este mai probabil ca managerii să trebuiască să lucreze în străinătate, chiar dacă numai pentru perioade scurte de timp, ceea ce le poate solicita o considerabilă adaptabilitate. Este important ca ei să evite abordările etnocentrice şi să se adapteze altor culturi. Creşterea organizaţiilor internaţionale deopotrivă în sectorul public şi în cel privat înseamnă că managerii sunt obligaţi să lucreze cu mai multe naţionalităţi în acelaşi timp.

Variabile cheie

Printre variabilele cheie ce pot influenţa modul cum trebuie să lucreze managerii, se numără:

- clima şi geografia,
- limba,
- religia şi valorile generale ale societăţii,
- sistemul de guvernământ,

Scanned with OKEN Scanner

- atitudinile faţă de sex şi vârstă,
- modelul după care se fac afacerile,
- atitudinea faţă de timp,
- nivelul de dezvoltare tehnologică,
- costurile, mai ales cel al forţei de muncă,
- legislaţia locală,
- etica muncii,
- relaţiile cu ţara de origine a managerului,
- facilităţile pentru membrii familiei,
- istoria.

Modelul lui Hofstede

Cel mai important studiu de până acum despre impactul culturii naţionale asupra forţei de muncă a fost condus, în 1984, de Hofstede (1994). El s-a bazat pe 116 000 de angajaţi IBM din 53 de ţări. Hofstede a constatat că între ţări existau variaţii mari în ceea ce priveşte valorile şi comportamentul. Iniţial, el a identificat patru criterii pentru clasificarea deosebirilor naţionale care influenţau comportamentul lucrătorilor.

- *distanţa puterii*: lungimea ierarhiilor variază considerabil. O putere mai apropiată încurajează individualismul, iar una îndepărtată favorizează conformismul. Aceasta deoarece, cu cât există mai puţine nivele în ierarhie, cu atât creşte nevoia de a lua decizii la nivelele existente. De asemenea, puterile distante sunt asociate stilurilor manageriale autoritare.
- *evitarea incertitudini*: unele culturi încurajează acceptarea ambiguităţii şi a incertitudinii, altele nu. Cerinţa de a evita incertitudinea cu orice preţ poate genera anxietate şi nevoia unor planuri de reducere a gradului de nesiguranţă. O preocupare mai redusă pentru evitarea incertitudinii, ca de pildă în Suedia, are ca rezultat mai puţină anxietate şi acceptarea asumării unor riscuri.
- *individualism* versus *colectivism*: în aspectele sociale şi de muncă, centrul de greutate îl poate reprezenta individul, ca în S.U.A., sau grupul, ca în Japonia. Aceasta are implicaţii majore asupra felului în care este organizată munca. Iniţiative precum Managementul Total al Calităţii (TQM), care depind de cooperarea în cadrul grupului, este mai probabil să funcţioneze în societăţi precum Japonia, şi să eşueze dacă sunt transplantate în culturi mai individualiste. Tipul de cultură are implicaţii şi în ceea ce priveşte aranjamentele de plată, controlul social şi atitudinile faţă de inovaţii. Tentativele de control social vor fi relativ ineficiente în ţările cu tradiţii individualiste, dar aici este mai probabil ca planurile bazate pe meritul individual să aibă succes şi inovaţiile să fie mai frecvente.
- *masculin* versus *feminin*: culturile masculine sunt caracterizate de distincţii pronunţate între sexe şi un accent pe realizările individuale şi posesiunile materiale. În culturile feminine există o mai mare egalitate între sexe şi mai multă preocupare pentru oameni; de asemenea, colaborarea este mai preţuită decât competiţia.

Scanned with OKEN Scanner

Conform lui Hofstede (1991), Marea Britanie are următoarele trăsături specifice:

- putere relativ apropiată,
- preocupare redusă pentru evitarea incertitudinii,
- individualism pronunţat,
- caracter masculin moderat.

Prin contrast, Japonia se caracterizează prin:

- putere relativ îndepărtată,
- evitarea cu orice preţ a incertitudinii,
- colectivism moderat,
- caracter masculin accentuat.

Ulterior, Hofstede a identificat şi un al cincilea factor – confucianismul. Ca şi alţi oameni de ştiinţă, el a considerat că valorile religioase şi filozofice explică, în parte, succesul economic al multor ţări din sud-estul Asiei. Factorii cheie identificaţi de Hofstede [1991:165] sunt:

- stabilitatea socială ce poate fi creată de o distanţă mare a puterii,
- familia constituie un model pentru celelalte roluri din societate,
- respectul pentru ceilalţi,
- o etică înaltă a muncii, însoţită de răbdare şi perseverenţă.

Totuşi, după cum observă Mead [1998:383-384], se impune prudenţă în utilizarea acestui model, dat fiind variaţiile mari ale succesului economiilor din Asia de Sud-Est – chiar şi al celor cu valori confucianiste. Unii factori identificaţi sunt comuni şi altor religii, în special protestantismul.

Utilizarea prea prescriptivă a oricărui model este riscantă. Cercetările lui Hofstede au fost întreprinse în anii 1970 şi numai pe angajaţi ai companiei IBM. Mai există şi pericolul evident de a presupune că fiecare individ se conformează tiparelor naţionale. Cu toate acestea, este cel mai bun model de care dispunem în prezent, fie şi numai pentru că oferă managerilor o listă a factorilor de care trebuie să ţină seama când lucrează cu oameni aparţinând unor culturi naţionale diferite.

Exemplu: Un exemplu de perspective oferite de lucrări precum a lui Hofstede este ambivalenţa atitudinii Marii Britanii faţă de Uniunea Europeană. În multe privinţe, Marea Britanie are legături şi similitudini culturale mai strânse cu S.U.A. decât cu mare parte a Europei. Acestea includ limbajul, tradiţiile legislative, individualismul, gradul redus de evitare a incertitudini şi distanţa redusă a puteri. La rândul lor, aceste aspecte sunt consolidate de o tradiţie protestantă în general individualistă, dacă este să o comparăm cu tradiţiile catolice din multe alte părţi ale Europei. Astfel de deosebiri pot să explice diviziunea nordic *versus* mediteranean din Uniunea Europeană.

Scanned with OKEN Scanner

Cultura locală

Pe lângă necesitatea adaptării la cultura națională, managerii trebuie să se adapteze și la cultura locală sau regională din țara lor, sau din altă țară. Uneori variațiile culturale și antagonismele reciproce din interiorul granițelor unei țări sunt foarte mari. O problemă înrudită este că managerii trebuie uneori să lucreze cu „cetățeni dintr-o terță țară", adică angajați ce provin dintr-o altă țară decât a managerului. De asemenea, managerul trebuie să evite asocierea prea strânsă cu un anumit grup cultural dintr-o țară.

Exemplu: O companie națională producătoare de bere din Marea Britanie a decis să construiască cea mai mare dintre uzinele sale pe un teren viran din Merseyside. Un motiv l-au reprezentat fondurile guvernamentale oferite pentru crearea de locuri de muncă în zone cu o rată înaltă a șomajului. Managerii de la uzina companiei din Burton-on-Trent au fost transferați pentru a ajuta la construirea și dotarea noii fabrici. Inițial, ei s-au concentrat asupra aspectelor tehnice ale muncii lor. Totuși, a devenit curând evident că relațiile cu angajații erau o prioritate mult mai mare decât la Burton. Aceasta din cauza culturilor regionale diferite din Merseyside. O deosebire cheie era antagonismul tradițional în acea zonă dintre manageri și angajați. Relațiile de muncă mai amicale din Burton nu-i pregătiseră pe managerii ce fuseseră transferați pentru acest aspect cheie al muncii lor.

Gestionarea diversității

Diversitatea culturală a forței de muncă este din ce în ce mai mare, iar managerii vor trebui să reacționeze la caracteristicile forței de muncă, fie că lucrează acasă sau în străinătate, dacă vor să realizeze obiectivele organizației și să favorizeze justiția socială. Din punctul de vedere al organizației, beneficiile gestionării diversității includ o mai bună utilizare a talentului și înțelegere a pieței. Echipele cu o componență interculturală prezintă anumite probleme în ceea ce privește o înțelegere comună a situației, datorită deosebirilor lingvistice și a utilizării unor sisteme de comunicare diferite; în același timp, însă, ele pot fi mai creative. Pentru o gestionare eficientă a diversității, managerului îi vor fi utile cunoștințe și un mod de înțelegere care să depășească granițele culturale. În plus, va fi utilă dezvoltarea unui climat organizațional care să se concentreze asupra diversității și o cultură organizațională tolerantă în privința deosebirilor de valoare și comportament. O organizație are obligații morale față de membrii tuturor grupurilor etnice. În același timp, din punctul de vedere al organizației, beneficiile unei gestionări eficiente a diversității includ reducerea absenteismului și a fluctuației forței de muncă, mai multe inovații, soluționarea mai eficientă a problemelor, un apel sporit la grupurile etnice minoritare și o imagine publică mai bună.

Scanned with OKEN Scanner

Munca în străinătate

Problemele adaptării culturale sunt serios amplificate dacă managerul trebuie să lucreze în străinătate [Mead, 1998: capitolul 19]. Pentru el, tentația naturală este să se bazeze pe propria lui cultură națională ca model și să le judece pe toate celelalte în funcție de aceasta.

În mod ideal managerii ar trebui să primească o pregătire culturală înainte de o numire peste hotare, indiferent de durată, iar dacă este posibil, să facă o vizită preliminară. Dar chiar și cu o bună pregătire inițială, managerul va avea multe de învățat odată ce începe să lucreze în altă țară.

Exemplu: Un inginer-manager a fost numit pe o perioadă de trei ani în Singapore. El nu a încercat în nici un fel să se adapteze la obiceiurile, credințele și așteptările colegilor din partea locului. În schimb, s-a cufundat direct în aspectele tehnice ale postului său. După trei săptămâni, a fost trimis înapoi în Marea Britanie.

Un alt pericol pentru managerii care lucrează în străinătate este ca ei să-și ducă viața socială într-un „gheto expatriat". Dacă managerii își restrâng contactele sociale la alți expatriați, aceasta le poate consolida prejudecățile despre comunitatea locală, inhibându-i în a cunoaște și aprecia cultura locală. S-ar putea, de asemenea, să nu existe relații publice foarte bune. Dar dacă managerii încearcă să se adapteze, chiar dacă fac greșeli, membrii comunității locale vor înțelege o persoană care cel puțin își dă silința.

Eșecul în acest caz este costisitor atât pentru individ, cât și pentru organizația implicată. Probabilitatea unui eșec este considerabil redusă dacă se iau în considerație următorii factori:

- *selecția*: managerii pentru misiuni în străinătate trebuie aleși cu grijă. Pe lângă expertiza adecvată, ei trebuie neapărat să posede capacitatea de a se adapta la munca într-un mediu diferit.
- *pregătire*: pe lângă cursurile introductive, managerii trebuie să se pregătească pentru noile responsabilități ale postului. Deoarece adesea managerii sunt promovați atunci când merg în străinătate, preliminariile acestea trebuie să includă și o pregătire managerială.
- *aranjamentele domestice*: dacă managerul are de gând să ia cu el și membri ai familiei, trebuie să aibă în vedere capacitatea lor de adaptare. Printre temele cheie se numără oportunitățile de carieră pentru partener și facilitățile educative pentru copii. Mai ales copiii vor suferi de pe urma pierderii identități culturale dacă petrec prea mult timp departe de țara lor.
- *durata contractului*: cu cât perioada petrecută de un manager în străinătate este mai lungă, cu atât el va avea mai multe șanse să se adapteze la condițiile locale; pe de altă parte, cu atât el riscă să piardă contactul cu ce se petrec în restul organizației.
- *adaptabilitatea organizațională*: organizațiile trebuie să-și adapteze structura, politicile și procedurile la condițiile locale. Procesele de adaptare vor fi

Scanned with OKEN Scanner

facilitate prin numirea în poziţii de conducere a unor membri ai populaţiei locale. Din nefericire, multe organizaţii caută să-şi impună de o manieră rigidă propriile aranjamente în culturi unde este nevoie de variaţie.

• *repatriere*: deseori organizaţiile trec cu vederea problema repatrierii unei persoane trimisă să lucreze în străinătate. Expatriaţii îşi vor aduce aminte de zicala „ochii care nu se văd se uită". Iar la întoarcerea în patrie, este posibil să sufere de un şoc cultural invers.

Ajustările necesare unei investiţii interioare sunt analizate în capitolul 14, atât din punctul de vedere al patronului, cât şi al angajaţilor locali.

Cultura naţională şi etica

Când lucrează în străinătate, managerii vor constata că există deosebiri în privinţa criteriilor aplicate în deciziile care necesită consideraţii etice. Ceea ce într-o cultură este perceput ca ne-etic, în altă cultură poate fi acceptabil, sau chiar necesar. O problemă comună este atitudinea de adoptat faţă de plăţile îndoielnice. În unele societăţi, la încheierea unor contracte, sau când se solicită serviciile unei persoane, mita este ceva comun. Trebuie luate decizii dificile din punct de vedere moral în privinţa gradului de adaptare la obiceiurile locale. De asemenea, consecinţele deciziilor pot fi greu de prevăzut.

Exemplu: Două companii apusene operau pe aceeaşi piaţă din Indonezia. Una a luat decizia să nu dea nici un fel de mită, pe când cealaltă a încercat să-şi facă loc pe piaţă tocmai plătind mită. Prima companie a constatat că virtutea a fost recompensată, căci a fost în măsură să opereze perfect satisfăcător fără să dea şpagă. A doua companie a constatat că, odată cunoscut faptul că plăteşte mită, numărul celor care o solicitau a crescut. Sumele relativ considerabile cheltuite cu şpaga nu au adus nici un beneficiu palpabil. Deşi, din păcate, conceptul de „cinste" (potrivit definiţiei apusene) nu este întotdeauna cea mai bună politică, acest exemplu arată pericolul unor concluzii pripite despre practicile locale.

Declarativitatea

Deşi stilul managerial trebuie să fie adecvat situaţiei, managerii au tot interesul să înveţe să se comporte declarativ. Aceasta în contrast cu purtarea non-asertivă sau declarativă. Deşi există şi situaţii care cer o astfel de purtare, declarativitatea va duce, în general, la rezultate mai bune. În orice caz, managerii trebuie să ştie ce înseamnă să fi declarativ, astfel încât, dacă situaţia o cere, să poată opta pentru acest stil.

Scanned with OKEN Scanner

Comportamentul agresiv, non-declarativ şi declarativ

Iniţial, declarativitatea a fost asociată mai ales cu pregătirea profesională a femeilor. Dar aptitudinile astfel formate sunt la fel de utile pentru ambele sexe şi funcţionează la fel de bine în situaţii personale [Back and Back, 1999]. Ele implică luarea în considerare a drepturilor părţilor implicate într-o situaţie. În cele ce urmează vom schiţa tiparele celor trei tipuri de comportament: agresiv, non-declarativ şi declarativ.

Comportamentul agresiv

Purtându-se agresiv, un manager îşi apără drepturile, dar o face în aşa fel încât drepturile altora sunt violate. Presupunerea din spatele acestui tip de comportament este că nevoile sale sunt mai importante decât ale altora şi numai el are ceva de spus.

Consecinţele comportamentului agresiv este că respectivul manager îşi atinge scopurile, dar pe seama înrăutăţirii relaţiilor de muncă şi chiar a generării de stres în persoana agresivă. Un comportament agresiv va atrage uneori un răspuns agresiv. De asemenea, subordonaţii vor fi tentaţi să ascundă veştile proaste, astfel că şeful va lua decizii pe baza unor informaţii neadecvate (*vezi* şi capitolul 8 despre comunicaţii).

Comportamentul agresiv este adesea o reacţie emoţională la o situaţie, şi nu unul calculat să fie eficient. Managerii trebuie să găsească metode prin care să-şi domolească mânia înainte de a aborda oamenii care le-au cauzat-o. O posibilitate este să aştearnă ceva în scris, apoi să rupă hârtia, pentru a scrie, sau a face, ceva mai raţional. Dacă un manager trebuie să facă faţă comportamentului agresiv al altcuiva, este indicat ca el să-şi potolească iritarea, şi numai după aceea să încerce să aibă un dialog raţional. În acest scop, el îşi va înfrâna mânia, amintindu-şi tot timpul că nu trebuie să coboare la nivelul persoanei care se poartă agresiv.

Comportamentul non-declarativ

Comportamentul non-declarativ se bazează pe presupunerea contrarie celei implicate în comportamentul agresiv, anume că drepturile altor oameni sunt mai importante decât ale tale. O altă supoziţie este că contribuţia managerului este minimă sau nulă. Comportamentul non-declarativ este o modalitate de abordare pe termen scurt a unor situaţii, pentru a evita un conflict iniţial sau ulterior. De asemenea, el poate să creeze popularitate pe termen scurt. Totuşi, pe termen lung, subordonaţii ar putea fi frustraţi din cauza lipsei unei îndrumări. Deşi non-declarativitatea poate să fie uneori adecvată, ea este o formă de escapism. De regulă, managerii trebuie să înfrunte problemele, indiferent care sunt acestea. În caz contrar, ei îşi vor „înghiţi" mânia, ceea ce nu va face bine nici sănătăţii, nici performanţei lor profesionale. În plus, non-declarativitatea îl poate face pe manager să reacţioneze exagerat cu alte ocazii şi să se comporte agresiv.

Scanned with OKEN Scanner

Comportamentul declarativ

Comportamentul declarativ presupune recunoaşterea deopotrivă a drepturilor proprii, cât şi ale tuturor celorlalte persoane implicate. Ideea este că toate părţile au dreptul să se exprime direct, onest şi deschis. Prin urmare, subordonaţii sunt încurajaţi să se poarte declarativ. Aceasta permite identificarea problemelor ce trebuie abordate, într-un mod care să fie satisfăcător pentru toate părţile implicate şi să genereze relaţii de muncă constructive între ele. Un alt potenţial avantaj este că o asemenea abordare presupune un consum nervos mult mai redus.

Capacitatea de a te purta declarativ

Aspectele cheie ale unui comportament declarativ sunt concentrarea pe fapte şi nu pe sentimente, pe probleme şi nu pe personalităţi. Tehnica de chestionare şi alegerea limbajului pot fi de asemenea importante, la fel formularea afirmaţiilor sau a întrebărilor într-un mod neutru. Afirmaţii sau întrebări tendenţioase îi poate descuraja pe oameni să ridice probleme necesare atât pentru ei, cât şi pentru manager. Tonul vocii şi limbajul corpului nu este nici el de neglijat.

Exemplu: Dacă unui angajat conştiincios, care are mult de lucru, i se spune pur şi simplu să se ocupe de o nouă problemă urgentă, acesta este un comportament non-declarativ şi angajatul va face ce i s-a cerut. El poate avea, însă, un sentiment de frustrare, neglijând alte lucrări importante. Este posibil, apoi, ca un angajat supraîncărcat să-şi vadă sănătatea deteriorată, cu consecinţe negative pentru el însuşi şi pentru organizaţie. Chiar dacă pentru manager nu este convenabil să fie informat de către un subordonat în privinţa unor asemenea probleme practice, este foarte util ca el să le cunoască înainte de a decide să încredinţeze sarcina acelei persoane.

Pentru a obţine informaţiile necesare de la subaltern, el va trebui să-l abordeze în aşa fel încât să-i poată explica situaţia. Ceea ce nu înseamnă că managerul nu poate să insiste ca subalternul să facă lucrarea. El va avea însă posibilitatea să-i explice de ce, după ce a luat în considerare toate aspectele, trebuie totuşi să-i încredinţeze respectiva sarcină. Managerul poate opta şi să-i încredinţeze altui angajat lucrarea, dacă îl consideră mai în măsură să o ducă la bun sfârşit.

Dacă managerii au de prezentat o pledoarie, oral sau în scris, ei trebuie să ia în considerare opţiunea unei prezentări declarative. O prezentare agresivă poate atrage un răspuns agresiv, pe când una non-declarativă poate fi pur şi simplu ignorată. Un exemplu practic de prezentare declarativă, contrară uneia agresive, priveşte încercările de a preveni desfiinţarea spitalului Sf. Bartolomeu din Londra.

Exemplu: Ministrul sănătăţii în perioada în care s-a propus închiderea spitalului era Virginia Bottomley. În 1993, ea a spus că „nu a dat o atenţie deosebită «lobby-urilor gălăgioase», în schimb i-a ascultat pe cei care au expus problema calmi şi liniştiţi."

Scanned with OKEN Scanner

Evaluarea stilului managerial

Stilul managerial este doar un mijloc de atingere a unui scop, iar nu scopul în sine. În ultimă instanţă, managerii sunt judecaţi după rezultate. Manageri diferiţi pot obţine aceleaşi rezultate folosind mijloace diferite. Cheia unui management eficient este adecvarea stilului la situaţie. În pofida deosebirilor care există între management şi conducere, dovezile despre cine este probabil să ajungă liderul informal al grupului pot să ajute la aprecierea eficienţei stilului adoptat de manageri. Analizând rezultatele cercetărilor privitoare la comportamentul de grup, Homans a identificat şase factori aflaţi în strânsă legătură cu cine urmează să devină liderul informal [1975: capitolul 8]. Aceasta poate oferi o metodă grosieră de evaluare a eficacităţii stilului managerial. Deşi de aici pare să rezulte că există un stil eficient standard, factorii iau în considerare cerinţele situaţiei în care este exercitată conducerea.

Exerciţiu de evaluare

Ca o modalitate de a evalua managerii şi în ce măsură stilul lor este adecvat, gândiţi-vă la câţiva manageri şi clasificaţi-i pe următoarea scară cu şase trepte:

1. Excelent
2. Foarte bun
3. Bun
4. Îndeplineşte standardele minime
5. Nu îndeplineşte standardele minime
6. Trebuie demis

Următoarea etapă constă în a compara evaluarea de mai sus cu cele şase puncte identificate de Homans ca fiind caracteristice pentru comportamentul liderilor informali de grup. Răspundeţi cu da sau nu la următoarele întrebări:

1. Ei reprezintă ceea ce grupul consideră că este cel mai important la o persoană în momentul respectiv ?
2. Iau ei decizii care, în linii mari, să se dovedească a fi corecte ?
3. Îşi respectă cuvântul ?
4. Rezolvă divergenţele dintre membrii într-un mod pe care grupul îl consideră corect ?
5. Le permit subalternilor să le ceară sfatul şi îi informează despre ce se petrece ?
6. Oferă grupului informaţii sub formă de sfaturi, ordine etc. şi menţin comunicarea în ambele sensuri ?

Scanned with OKEN Scanner

După completarea celei de-a doua părți a evaluării, comparăm numărul de răspunsuri „nu" cu *rating*-ul inițial al eficacității manageriale. De regulă aceste lucruri corespund, astfel că, cu cât numărul răspunsurilor negative este mai redus, cu atât este mai probabil ca managerul să fi obținut un *rating* înalt în termenii eficacității manageriale. De exemplu, o persoană care a obținut șase răspunsuri „da", și prin urmare nici un „nu", va primi *rating*-ul 1 (excelent). Invers, o persoană care a primit de șase ori răspunsul „nu", va avea *rating*-ul 6 (trebuie demisă).

Metoda de evaluare de mai sus poate servi ca mijloc de stabilire a motivelor ineficienței manageriale, precum și de evaluare a nivelului de performanță. Ea poate fi utilizată și ca o metodă de auto-evaluare.

Rezumat

✓ În acest capitol a fost explicat conceptul de stil managerial, precum și deosebirile dintre conceptele înrudite de management și conducere. Managerii sunt numiți, dar conducătorii sunt adesea propulsați de opțiunea populară, mai ales în structurile reprezentative. Stilul managerial nu este un scop în sine, ci doar un mijloc pentru atingerea unui scop. A fost examinată gama stilurilor manageriale. O deosebire cheie este nivelul de îndrumare dat de manager. Examinarea diverselor teorii a arătat că el este în mare parte determinat de presupunerile managerilor privind motivele pentru care lucrează alți oameni și celelalte variabile din situație. Printre aceste variabile se vor afla, foarte probabil, nivelul de competență al subordonaților și măsura în care obiectivele lor converg cu cele ale organizației. Pentru ca stilurile manageriale să fie eficiente, ele trebuie să fie adecvate situației. Aceasta implică alegerea unor oameni ale căror stiluri să fie conforme cu situația, sau care să fie în stare să-și ajusteze stilul la circumstanțe.

✓ Cultura națională afectează și ea, sau ar trebui să afecteze, stilul managerial. Această temă este tot mai importantă, dat fiind procesul de globalizare și diversitatea culturală din interiorul țărilor. A fost examinată lucrarea lui Hofstede și îndeosebi cele patru dimensiuni cheie pe care le-a folosit pentru a diferenția stilurile manageriale din diferite țări.

✓ Indiferent de stil, managerii se comportă de obicei declarativ, nu agresiv sau non-declarativ. Declarativitatea implică respectarea dreptului altor oameni de a-și exprima punctul de vedere, concomitent cu exprimarea fermă, dar politicoasă, a celui propriu. Au fost explicate și competențele necesare în acest scop.

✓ În ultimă instanță, managerii sunt judecați după eficacitate și nu, de exemplu, după popularitate. În materialul din acest capitol a fost inclus un exercițiu care să permită cititorilor să aprecieze eficacitatea managerială a altora. Multe depind de relațiile cu subordonații. Un alt exercițiu a fost inclus ca anexă, astfel încât cititorii să-și poată examina propriul lor stil managerial și să vadă dacă se impune vreo ajustare.

Scanned with OKEN Scanner

Întrebări de auto-evaluare

1. Cum ați defini conceptul de stil managerial ?
2. Identificați diferitele tipuri de stil managerial.
3. De ce este necesar ca stilul managerial să fie adecvat circumstanțelor în care este folosit ?
4. Ce factori organizaționali pot să influențeze stilul managerial ?
5. Identificați principalele modalități prin care cultura națională poate să influențeze stilul managerial.
6. Explicați deosebirile dintre stilurile declarativ, agresiv și non-declarativ.
7. Cum ați evalua eficacitatea unui anumit stil managerial ?
8. Care este stilul dvs. managerial preferat? Cât de eficient este el de regulă?

Bibliografie

(Lucrările de interes general sunt marcate cu un asterisc.)

ADAIR, JOHN (1982) *Action-centred Leadership*, Gower.

*BACK, KEN și KATE BACK (1999) Asseriveness at work: A Practical Guide to Handling Awkward Situations, ediția a III-a, McGraw-Hill.

BELBIN, R. MEREDITH (1981) *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Butterworth Heinemann.

BLAKE R. și J. S. MOUTON (1978) *The New Managament Grid*, Gulf Publishing.

BOTTOMLEY, VIRGINIA (1993) «Bart' s Seeks Merger and Drops Fight», *The Guardian*, 18 februarie.

FOX, ALAN (1965) «Industrial Society and Industrial Relations», comunicare științifică nr.3, Royal Commission on Trade Unions and Employer's Associations, HMSO.

GARRAHAM, PHILIP și PAUL STEWART (1992) *The Nissan Enigma – Flexibility at Work in a Local Economy*, Mansell.

*HANDY, CHARLES (1991) The Age of Unreason, ediția a II-a, Business Books.

*HOFSTEDE, G. (1994) *Cultures and Consequences*, Fontana.

*HOFSTEDE, G. (1991) *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, McGraw Hill.

HOMANS, GEORGE (1975) *The Human Group*, Routledge and Kegan Paul.

HILLARY, PETER (1995) comentarii din *Evening Standard* (Londra), 23 august.

LEWIS, PAMELA S., STEPHEN H. GOODMAN și PATRICIA M. FANDT (1995) *Management – Challenges in the 21st Century* – Annotated Instructor's Edition, West Publishing Co., U.S.A.

LOCAL GOVERNMENT MANAGEMENT BOARD (1993) «Managing Tomorrow», Panel of Inquiry report, Local Government Management Board.

*MEAD, RICHARD (1998) *International Management, Cross-Cultural Dimensions*, ediția a II-a, Blackwell.

*MCGREGOR, DOUGALS (1969) The Human Side of Enterprise, McGarw-Hill.

REES, W.DAVID și C.PORTER (1998) «Employee Participation and Managerial Style (The Key Variable), *Industrial and Commercial Training*, MCB University Press, 30(5).

TANNENBAUM R. și W.H.SCHMIDT (1957) «How to Choose a Leadership Pattern», *Harvard Business Review*, 36(2).

Referințe generale

BELBIN, R. MEREDITH (2000) Beyond the Team, Butterworth Heinemann.

DERESKY, HELEN (2000) «International Management: Managing Across Borders and Cultures», în *Managing Interdependence – Social Responsibility and Ethics*, Prentice Hall: New Jersey, capitolul 3.

Scanned with OKEN Scanner

GOLZAN, GODFREY (1999) *The Daily Telegraph's Guide to Working and Living Overseas*, Kogan Page, ediția a 21-a (pentru o abundență de informații despre problemele practice ale muncii în străinătate).

HALL, E.T. (1987) *Hidden Differences*, Anchor Press / Doubleday.

KANDOLA, RAJVINDER și JOHANNA FULLERTON (1998) *Diversity in Action – Managing the Mosaic*, Institute of Personnel and Development.

TROMPENAARS, FONS (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey.

Scanned with OKEN Scanner

Anexă la capitolul 4

1. Vă schimbaţi stilul pentru a vă adapta la situaţie ?
2. În privinţa supoziţiilor despre angajaţi, vă situaţi de partea Teoriei X sau a Teoriei Y ?
3. În ce punct al spectrului continuu al stilurilor de conducere vă situaţi ?
4. Stilul dvs. managerial este orientat către oameni, către îndeplinirea sarcinilor, sau către ambele ?
5. Presupunerile dvs. în ceea ce priveşte conflictul în organizaţii se potrivesc cu un sistem de referinţă unitar sau unul pluralist ?
6. În general sunteţi non-declarativ, declarativ sau agresiv ?
7. În stilul dvs. managerial sunteţi reactiv sau proactiv ? (*vezi* capitolul 2 despre identificarea sarcinilor unui manager.)
8. Orientarea dvs. este una preponderent managerială sau de specialitate ? (*vezi* capitolul 1 despre manageri şi mediul lor.)
9. De regulă, îndepliniţi dvs. înşivă anumite sarcini, sau îi lăsaţi pe alţii să le ducă la bun sfârşit ?
10. Când prezidaţi întruniri, vă orientaţi spre managementul proceselor tehnologice, sau spre o contribuţie substanţială ? (*vezi* capitolul 16 despre întruniri şi prezidări.)
11. Cât de eficient este stilul dvs. ?
12. În lumina răspunsurilor la întrebările de mai sus, credeţi că este nevoie să vă schimbaţi vreunul din comportamentele manageriale pentru a vă mări eficacitatea ?

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 5

Delegarea

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

- După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:
- Să definiţi, să înţelegeţi şi să aplicaţi conceptul de delegare
- Să realizaţi importanţa delegării
- Să identificaţi criteriile pentru a decide ce trebuie şi ce nu trebuie delegat
- Să identificaţi şi să aplicaţi aptitudinile cheie implicate în implementarea delegării
- Să identificaţi principalele bariere în calea unei delegări eficiente şi să adoptaţi remediile de rigoare
- Să înţelegeţi deosebirile dintre delegare şi conceptul înrudit de „împuternicire" [*empowerment*]

Introducere

În capitolul 1, managementul a fost deja descris ca „a face lucrurile prin intermediul altora". De aici rezultă că delegarea este o faţadă a activităţii fiecărui manager. Ea implică să acorzi altora autoritatea de a acţiona în numele tău. Există criterii pentru a decide ce poate fi delegat şi ce nu. Sunt stabilite aptitudinile manageriale necesare unei delegări eficiente. Acestea includ evaluarea riscurilor, luarea în considerare a punctelor forte şi a slăbiciunilor subordonaţilor şi stabilirea unor mecanisme de control adecvate. De asemenea, managerii trebuie să fie pregătiţi să cheltuiască un anumit timp cu pregătirea subordonaţilor, astfel încât aceştia să poată folosi eficient autoritatea care le-a fost delegată.

Din păcate, deşi conceptele implicate în procesul de delegare sunt relativ uşor de explicat, mulţi manageri dau dovadă de stângăcie în această privinţă. În

Scanned with OKEN Scanner

consecință, vom examina barierele în calea unei delegări eficiente. Dacă unele din aceste omisiuni manageriale se datorează neînțelegerii naturii delegării, altele pot avea cauze mult mai profunde. O barieră deosebit de dificilă este nesiguranța psihologică a unora dintre manageri, motiv pentru care le vine foarte greu să acorde subordonaților o libertate rezonabilă de a acționa în numele lor.

Este examinat și conceptul înrudit de împuternicire. Este important să ne dăm seama ce înțeleg oamenii prin acest termen. Uneori, el este folosit ca un sinonim al delegării. Totuși, împuternicirea se concentrează adesea pe grupuri, nu pe indivizi. Din punct de vedere istoric, ea a fost un proces „de la bază", pe măsură ce comunitățile din S.U.A. își luau tot mai mult viața în propriile mâini. Mai târziu, într-un context managerial, el a fost utilizat mai mult ca un proces „de la vârf".

Natura delegării

Definiție

Delegarea poate fi definită drept „transmiterea autorității către un subaltern care să acționeze în numele tău". Ea nu trebuie confundată cu emiterea de ordine sau instrucțiuni către subalterni. Deși managerul rămâne răspunzător de actele subalternului său, esența delegării constă în conferirea de autoritate subalternului, astfel că delegarea înseamnă mai mult decât transmiterea unor sarcini în vederea executării lor. Asemeni tuturor tehnicilor manageriale, și delegarea este neutră. În funcție de cum este folosită, poate avea efecte bune sau rele. Important este să fie utilizată într-un mod adecvat.

Responsabilitate

Când managerii își delegă autoritatea, ei continuă să rămână răspunzători de acțiunile subordonaților. Delegarea nu implică abdicarea de la responsabilitate, fapt ilustrat de un număr de cazuri intens mediatizate.

Exemplu: Proprietarul și directorul executiv al Companiei de Asigurări de Incendiu, Auto și Maritime, dr. Emile Savundra, a fost interogat în legătură cu contrastul dintre averea sa personală și starea falimentară a fostei sale companii. El a răspuns că a adoptat tehnici moderne de management – inclusiv delegarea – și că aceste întrebări ar trebui puse fostului său inspector financiar. Judecătorul avea, însă, o mai bună înțelegere a managementului și, condamnându-l pe dr. Savundra la ani grei de închisoare, a comentat că, deși autoritatea poate fi delegată, răspunderea rămâne !

Scanned with OKEN Scanner

Responsabilitatea în sectorul public

În sectorul public, conceptul de responsabilitate are o dimensiune suplimentară. La un moment dat, în Marea Britanie a existat obiceiul ca miniştrii să-şi asume răspunderea şi să demisioneze atunci când un subaltern al lor comitea o greşeală gravă – chiar dacă ministrul nici nu fusese încunoştinţat dinainte de respectiva acţiune. Următoarele exemple arată modul cum a evoluat acest concept în sectorul public:

Exemplu: În 1955, s-a constatat că un teren din Crichel Down, cumpărat forţat de stat în timpul celui de al II-lea Război Mondial pentru scopuri militare, a fost ulterior folosit în scopuri agricole şi vândut unui cumpărător privat, în ciuda asigurării iniţiale că va fi revândut fostului proprietar. Ministrul a trebuit să demisioneze, deşi nu fusese implicat personal în această decizie şi nici nu avea motive să creadă că subalternii săi acţionaseră cu rea credinţă.

Mai târziu, însă, această convenţie a demisiei din sectorul public, indiferent de vina personală, a fost modificată.

Exemplu: Dezastrul de la Aberfan din 1966 s-a produs când un morman de zgură a alunecat de pe un deal după o ploaie torenţială. El a acoperit o parte din satul Aberfan, în South Wales, inclusiv o şcoală, şi aceasta dimineaţa, când copiii tocmai veniseră la cursuri. Au murit în total 147 de oameni, dintre care 116 copii. Proprietarul deşeurilor era Consiliul Naţional al Cărbunelui, al cărui preşedinte, lordul Robens, şi-a oferit demisia. Dar ea nu a fost acceptată, pe motiv că dezastrul nu putea fi prevăzut. Aceasta în pofida unui raport foarte critic la adresa Consiliul Cărbunelui. În 1967, raportul a conchis că „vina pentru dezastru revine Consiliul Naţional al Cărbunelui" [McLean, 1999: 12].

Acest concept modificat de responsabilitate a fost aplicat ulterior în cazuri importante în care a fost implicat guvernul. Totuşi, el nu l-a putut salva pe un ministru de externe britanic de la demisie.

Exemplu: În 1982, când insulele Falkland, o fostă colonie britanică, au fost ocupate de Argentina, atât ministrul de externe, lordul Carrington, cât şi ministrul apărării, John Nott (ulterior, Sir), şi-au prezentat demisia. Cea a ministrului de externe a fost acceptată, în ciuda antecedentelor sale ilustre, dar nu şi cea a ministrului apărării. Aceasta, probabil, fiindcă s-a considerat că invazia argentiniană ar fi trebuit anticipată şi iniţiate acţiuni preventive. De asemenea, o demisie putea fi necesară din punct de vedere politic.

Conceptul de responsabilitate a cunoscut o revigorare spectaculoasă în legătură cu răspunderea politică ce revine membrilor Comisiei Uniunii Europene.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: O investigaţie efectuată de experţi independenţi asupra fraudelor şi prostului management din cadrul Comisiei Uniunii Europene a concluzionat că preşedintele Jacques Santer şi echipa lui de 20 de comisari „poartă răspunderea pentru fraude, neregularităţi şi gestionare incompetentă". Ei au mai tras şi concluzia că răspunderea politică „nu poate fi o idee vagă, un concept care în practică să se dovedească nerealist... Devine tot mai greu să găseşti pe cineva care să aibă un cât de vag simţ al responsabilităţii."

(*Castle and Grice, 1999: 1–2*)

În ciuda protestelor viguroase ale lui Jacques Santer, Parlamentul European şi-a arătat dezaprobarea şi prin votarea unei moţiuni de neîncredere în activitatea comisiei. În consecinţă, toţi membrii comisiei, inclusiv preşedintele, au fost obligaţi să demisioneze. Numai patru dintre ei au fost ulterior redesemnaţi.

Efectul cumulativ al acestor cazuri, şi al altora, este că, mai ales în sectorul public, factorii de decizie sunt răspunzători pentru eşecuri grave şi previzibile. În consecinţă, pentru ei este important să elaboreze proceduri de control eficiente, astfel încât să poată evita eşecurile majore, sau cel puţin să ia măsuri prompte pentru a le limita efectele.

Nevoia de delegare

Unul din principalele motive ale delegării este că ea reprezintă un mijloc prin care un manager care şi-a stabilit priorităţile se poate concentra asupra sarcinilor cele mai importante, lăsându-le pe cele mai puţin importante să fie preluate de alţii. Ca o ironie, dacă delegarea este eficientă, în timp, munca delegată ajunge să fie făcută mai bine de subordonaţi. Un avantaj este motivarea şi perfecţionarea subordonaţilor.

Utilizarea eficientă a timpului

Timpul managerilor este limitat şi este important ca el să-şi planifice activităţile într-o anumită ordine a priorităţilor, astfel încât sarcinile cele mai importante să se bucure de o atenţie corespunzătoare. În felul acesta, dacă la sfârşitul programului unele sarcini nu au fost realizate, sau nu au fost trecute altora, acestea vor fi sarcinile cu prioritate minimă. Chiar dacă sarcinile mai puţin importante nu sunt îndeplinite – sau nu în condiţii optime – acest fapt revine persoanei care răspunde de îndeplinirea lor. Nu ar fi deloc rezonabil ca un manager să-şi facă singur treburile de secretariat, fiindcă crede că le poate face mai bine decât secretara, sau şeful lui de cabinet. Riscul unui nivel mai scăzut de

Scanned with OKEN Scanner

performanţă din partea subalternilor este un preţ mai scăzut de plată pentru timpul disponibil a fi alocat unor aspecte mai importante ale postului.

Cu cât o sarcină este îndeplinită la un nivel mai scăzut, cu atât costul realizării acelei sarcini va fi mai redus. Costul nu trebuie apreciat doar din punctul de vedere al salariului persoanei care îndeplineşte o anumită sarcină, ci şi în termeni de oportunitate – managerul are sau nu posibilitatea să se ocupe şi de alte treburi. Tehnici detaliate de stabilire a priorităţilor sunt explicate mai departe în acest capitol.

Utilizarea eficientă a subalternilor

Mulţi manageri nu reuşesc să-şi folosească într-un mod eficient subordonaţii. Aceasta poate să reducă eficienţa managerului şi, totodată, să-i demotiveze pe subalterni. Uneori expertiza de specialitate a subordonatului este desconsiderată de-o manieră flagrantă, ca atunci când şeful încearcă să facă munca acestuia. Care ar fi justificarea, şi rezultatele, ca directorul să se ocupe direct de serviciul de contabilitate, dacă există un contabil şef?

Rezultă de aici necesitatea ca managerii să-şi îmbine activitatea cu cea a subalternilor lor. Orice persoană are puncte forte şi puncte slabe în munca sa. Dacă un subaltern are o competenţă deosebită într-un anumit domeniu, este preferabil ca el să fie folosit, iar nu concurat, sau competenţele sale ignorate. Ceea ce contează este performanţa întregii echipe, şi nu doar a managerului.

Alte posibil avantaj al delegării este că adesea subalternul are mai mult timp şi un acces mai direct la informaţia corespunzătoare decât şeful său. De asemenea, ceea ce pentru şef este muncă de rutină, pentru subaltern se poate dovedi o sarcină mobilizatoare şi de prestigiu. Cu cât subalternii sunt mai emancipaţi, cu atât vor fi mai capabili în viitor să preia sarcinile.

Managerii trebuie să reflecteze corect la echilibrul dintre conducerea prin sisteme şi prin oameni. Proceduri de control prea amănunţite sunt dovada unei lipse de încredere, iar în cazul unor subordonaţi capabili ele sunt deopotrivă inutile şi demobilizatoare. Astfel de sisteme inhibă evoluţia sănătoasă şi acţionează ca o cămaşă de forţă pentru organizaţie. În orice caz, sistemele sunt la fel de bune sau de rele ca oamenii care operează cu ele. Directorul unei agenţii de servicii civile a spus că cea mai bună moştenire pe care o poate lăsa agenţiei este că cele şase posturi aflate în subordinea lui directă sunt ocupate de oameni capabili.

Un exemplu de eşec în utilizarea eficientă a subordonaţilor este dat în continuare.

Exemplu: Directorul general al unei organizaţii a investit în pregătirea managerială a celor cu responsabilităţi în acest domeniu. Posturi care erau doar de supraveghere au fost numite de „manager". A crescut şi retribuţia celor cu răspunderi manageriale. În acelaşi timp, însă, s-a introdus un control central mai amănunţit şi numărul managerilor şefi a fost dublat. Managerii nou numiţi au ajuns să fie

Scanned with OKEN Scanner

tot mai frustraţi de munca lor. Aceasta fiindcă clarificarea responsabilităţilor lor manageriale şi creşterea competenţelor lor în acest domeniu au coincis cu o reducere considerabilă a autorităţii lor delegate. Pregătirea lor managerială i-a făcut cu atât mai conştienţi de această contradicţie.

Perfecţionarea subordonaţilor

Un avantaj suplimentar al delegării eficiente este că managerul dă exemplu subalternilor săi, care pot delega mai departe în josul scării ierarhice. Un adagiu la evaluarea calităţii manageriale este că un manager se judecă după calitatea subalternilor săi. Probabil că regele Filip al II-lea al Spaniei nu ar obţine un calificativ prea bun pe acest criteriu, întrucât se afirmă despre el că a guvernat Spania într-un mod care a creat „apoplexie la centru şi paralizie la periferie".

O delegare eficientă îi poate pregăti pe subordonaţi în vederea promovării. Este important ca ei să profite de oportunităţile care li se oferă. S-ar părea că deciziile de promovare sunt luate de managerul răspunzător de numirea în posturi. În realitate, managerul avut în vedere pentru promovare este adesea cel care decide pentru sine însuşi dacă obţine sau nu promovarea. Managerii răspunzători cu decizia de promovare nu fac acest lucru în mod arbitrar. Comportamentul unui manager influenţează orice decizie referitoare la promovarea lui. Dacă un manager şi-a însuşit corect procedura de delegare şi dacă în urma acestui fapt este promovat, este posibil ca doar el să fie acela care să stabilească un nou model de comportament care să-l pregătească pentru o nouă promovare. Acelaşi raţionament se aplică şi persoanelor care conduc o firmă mică. Expansiunea sau stagnarea afacerii respective depinde mai puţin decât s-ar crede de factori externi. Multe depind de capacitatea persoanelor care conduc firme mici de a se identifica şi concentra asupra sarcinilor cheie, lăsându-le altora pe cele mai puţin importante, chiar dacă mai plăcute.

Exemplu: Două spitale mici au fost comasate, în parte din cauza stilului managerial ineficient al directorului unuia dintre ele, director care, de altfel, a şi fost pensionat înainte de termen. El acţionase în baza ipotezelor clasice ale Teoriei X referitoare la subalternii săi, aşa cum le-am prezentat în capitolul anterior. Directorul celuilalt spital trebuia acum să le administreze pe amândouă. El era mult mai dispus să delege şi atrăsese în jurul său un grup de funcţionari administrativi mult mai capabili decât cei ai colegului său pensionat, în pofida unei scheme salariale identice.

La început, el a încercat să facă faţă suprasarcinii mărind gradul de delegare în cadrul grupului de funcţionari administrativi de rang superior pe care îi preluase în subordine. Unul dintre aceştia a încercat să se achite de responsabilităţile suplimentare rezolvând toate sarcinile sale curente şi pe cele suplimentare din delegare. Dar încărcarea a fost prea mare şi sarcinile neglijate au fost tocmai lucrările importante ce-i fuseseră delegate. El a fost incapabil să-şi restructureze priorităţile şi să delege la rândul său, după cum procedase noul său şef. Ca urmare, directorul a trebuit să-şi asume din nou cea mai mare parte a activităţii

Scanned with OKEN Scanner

delegate, dându-şi seama că acel subaltern şi-a atins limita în ceea ce priveşte capacitatea de asumare a răspunderii. Ironia sorţii a fost că ulterior directorul a delegat mai multă autoritate funcţionarilor administrativi de rang superior din grupul său care erau obişnuiţi să facă faţă unor sarcini suplimentare. Funcţionarul căruia i-a fost retrasă autoritatea suplimentară şi-a impus propria limită. Demonstrându-şi incapacitatea de a face faţă unei autorităţi suplimentare, el nu numai că şi-a limitat atribuţiile postului, dar s-a şi exclus de pe lista persoanelor avute în vedere pentru o eventuală promovare. În acest fel, oamenii îşi pot plafona propria carieră, fără a-şi da neapărat seama de acest fapt.

Trăsăturile delegării

Argumente în favoarea delegării sunt relativ uşor de găsit. De aceea oamenii se pot grăbi să delege fără o planificare eficientă. Sarcina delegată poate fi apoi abordată incorect, ceea ce îl poate determina pe manager să retragă delegaţia, fără să-şi dea seama că problema este lipsa de planificare, iar nu ideea delegării în sine. Factorii critici ai unei planificări şi delegări eficiente trebuie identificaţi şi explicaţi.

Autoritatea discreţionară

Primul factor critic este nevoia de clarificare a ceea ce este delegat. Din acest punct de vedere, un concept util este deosebirea pe care Wilfred (ulterior, Lord) Brown o face între conţinutul prestabilit şi cel discreţionar al funcţiei de manager [1965:123]. Activitatea prestabilită este cea care trebuie efectuată exact în modul prescris. Elementul discreţionar al funcţiei unui manager este cel în care el trebuie să-şi folosească propria judecată. De exemplu, un funcţionar de la serviciul de personal poate fi investit cu autoritatea de a stabili de la ce nivel de salarizare să pornească un nou venit în organizaţie. Scara de salarizare, însă, este prestabilită. Trebuie timp şi grijă pentru a evalua postul cuiva din acest punct de vedere, mai ales, de exemplu, când o persoană abia a început să lucreze.

Aspectul discreţionar al activităţii subalternilor trebuie tolerat, în limite rezonabile. Nu se poate cere unui subordonat să execute întotdeauna sarcinile în acelaşi fel ca şeful său, altfel conţinutul respectivei activităţi este prestabilit, nu discreţionar. Dacă subordonatul a acţionat rezonabil, poate fi foarte demoralizant să i se spună „Eu nu aş fi procedat astfel". Iar dacă el a acţionat într-un mod neprevăzător, înseamnă că a existat o eroare în felul cum s-a făcut iniţial delegarea.

Scanned with OKEN Scanner

Utilizarea adecvată a puterilor discreționare presupune discuții ample între manager și subordonat. Accesul subalternului la manager trebuie stabilit cu precizie. Dacă oamenii nu sunt siguri cum să-și folosească puterile delegate, este posibil ca ei să acționeze necorespunzător, sau să retransmită sarcinile spre rezolvare managerului. Atunci când sarcinile sunt returnate managerului, el trebuie să decidă dacă să le rezolve singur sau să le transmită din nou subalternului odată cu reamintirea autorității discreționare a acestuia. Dacă s-a convenit asupra unui domeniu discreționat corespunzător, atunci managerul este cel care trebuie să se asigure că subalternul își face treaba care-i revine și nu încearcă să-și supraimplice șeful. Este important să se clarifice ce este necesar ca șeful să știe și ce nu.

Stabilirea de priorități

Managerii trebuie să stabilească criterii pentru a aprecia ce să facă personal și ce să delege altora. Iată câteva criterii utile în acest sens:

- *aranjamente existente pentru alocarea sarcinilor*;
- *confidențialitate*;
- *complexitate*;
- *punctele forte și punctele slabe ale managerului* relativ la cele ale subordonaților;
- *viteza pretinsă pentru răspuns*;
- *disponibilitatea oamenilor de a-și asuma o anumită sarcină*;
- *reversibilitate*: dacă rezultatele unei decizii pot fi anulate rapid și ușor, ea poate fi delegată. Consecințele unei eventuale erori nu vor fi grave;
- *repetare*: dacă o anumită problemă apare frecvent, este rezonabil ca ea să fie delegată. În felul acesta se vor realiza economii substanțiale;
- *consecințe*: dacă impactul unei decizii este mic, riscurile implicate în delegarea ei vor fi de asemenea mici. Argumentele în favoarea delegării vor fi mai puternice dacă nu există precedente importante;
- *angajamente pentru viitor*: acestea pot să varieze în privința resurselor implicate și a scării de timp. Cu cât angajamentul este mai mic și scara de timp mai redusă, cu atât sunt mai puternice argumentele în favoarea delegării;
- *valori și imagine*: trebuie luat în considerare și impactul luării deciziilor asupra imaginii unei organizații. De exemplu, reprezentanții unei organizații trebuie atent instruiți asupra felului în care să se comporte cu clienții, comparativ cu colegii.

Utilizarea acestor criterii îi poate ajuta pe manageri să evite speculațiile asupra motivelor pentru care trebuie să-și asume o anumită sarcină. Este foarte ușor să pretinzi că ai realizat singur o lucrare, când, de fapt, lucrurile nu stau astfel.

Scanned with OKEN Scanner

Repartizarea muncii

Se impune precauţie în privinţa sarcinilor repartizate managerului, dar care trebuie efectuate de subordonaţi. În unele cazuri, este necesar să li se explice colegilor că trebuie să se adreseze direct subordonaţilor. În alte situaţii este pe de-a întregul justificat ca sarcinile să fie încredinţate managerului, pentru ca lanţul ierarhic să nu fie întrerupt. Dacă şeful unui manager îi transmite acestuia anumite sarcini, nu înseamnă neapărat că el trebuie să le execute personal. Lui îi revine decizia cine este executantul. Modul real de delegare va fi probabil stabilit prin felul în care managerul va trata decizii de alocare de tipul acesteia. Întrebarea cheie care trebuie pusă înainte de a transmite sarcina este: „A cui este această treabă ?“ Evident, autoritatea poate fi delegată doar persoanelor care, pe termen lung, pot face faţă sarcinilor delegate. La rândul său, acest fapt poate deveni un criteriu de selecţie, astfel încât să fie ales personalul care să se poată integra efectiv modului de lucru al şefului.

Mecanisme de control

Orice autoritate delegată trebuie însoţită de mecanisme de control eficiente, mai ales în ceea ce priveşte răspunderea persoanei care face delegarea. Este greu să ne imaginăm nişte manageri cu puteri plenipotenţiare, altfel spus, cărora să le fie permis să decidă în problemele cruciale fără să se consulte cu nimeni. Mecanismele de control pot să adopte multe forme. Acestea includ:

- obţinerea aprobării în anumite chestiuni înainte de a trece la acţiune;
- efectuarea de rapoarte asupra acţiunilor întreprinse;
- culegerea unor mostre de activitate de către şef;
- raportarea de către subordonat a problemelor speciale;
- sisteme de evaluare, atât formale cât şi informale;
- observarea vizuală;
- monitorizarea rezultatelor;
- inspectarea procedurilor de către şef, un post separat de inspector, sau ambele;
- audit intern/sau extern;
- examinarea amănunţită;
- proceduri interne şi externe de reclamaţii.

Indicatorii de performanţă sunt tot mai frecvent utilizaţi în sectorul public, mai ales pentru a monitoriza progresul întregii organizaţii.

Exemplu: Un exemplu despre pericolul lipsei unor proceduri de control eficiente este ilustrat de cazul Băncii Barings. Nick Leeson era angajat la bursa de valori a filialei din Singapore a băncii. Bursa de valori este extrem de speculativă. Nick Leeson a adus profituri spectaculoase organizaţiei, atât el cât şi superiorii săi alegându-se cu prime substanţiale. S-au pus puţine întrebări despre succesul său, iar activităţile nu i-au fost controlate. Din păcate, el a adus acele mari profituri

Scanned with OKEN Scanner

băncii ascunzând pierderile printr-o contabilitate frauduloasă. În încercarea de a acoperi aceste pierderi ascunse în continuă creştere, el a speculat sume tot mai mari din banii băncii. În cele din urmă, amploarea pierderilor a devenit insuportabilă. Banca a dat faliment în 1995, cu datorii de aproximativ 900 milioane £. Nick Leeson a fost condamnat la şase ani şi jumătate de închisoare în Singapore pentru încălcarea legislaţiei locale privind tranzacţionarea acţiunilor. Susţinând una din cererile Ministerului Industriei şi Comerţului din Marea Britanie pentru concedierea directorilor, judecătorul a descris lipsa lor de control ca „crasă" şi „absolută".

(*Evening Standard, 1998: 4*)

Controlul personalului calificat

Încercarea de a elabora sisteme de control pentru angajaţi cu calificări profesionale poate întâmpina dificultăţi deosebite. Uneori, aceasta se datorează faptului că angajaţii văd în aceasta o încălcare a independenţei lor profesionale. Totuşi, dacă sunt finanţaţi de o organizaţie, ei sunt răspunzători de utilizarea acelor fonduri. Activitatea lor trebuie să fie integrată cu a restului organizaţiei. Relaţiile de serviciu diferă esenţial de cazul unui profesionist care lucrează pe cont propriu. Pericolul reprezentat de specialiştii care se preocupă doar de propriile lor obiective, ce pot să nu coincidă cu ale organizaţiei, au fost explicate amănunţit în capitolul 1.

O distincţie utilă este ca profesioniştii angajaţi să răspundă de rezultatele finale, dar mijloacele de a le obţine să fie lăsate pe seama lor. În unele cazuri, este necesară elaborarea unor sisteme de monitorizare a calităţii muncii profesionale. Problema aceasta constituie o prioritate în cadrul Serviciului Naţional de Sănătate, date fiind responsabilităţile publice şi legale şi urmările grave pe care le poate avea aici o muncă de slabă calitate. Aceasta a dus la conceptul de „guvernare clinică". Necesitatea lui a fost evidenţiată de un raport din 1998, despre moartea a 29 de prunci în urma unor intervenţii chirurgicale pe inimă efectuate la Bristol Royal Infirmary. Nevoia unor controale suplimentare ale modului cum operează medicii generalişti, cel puţin în Marea Britanie, a reieşit dramatic în anul 2000, când dr. Harold Shipman a fost condamnat pentru asasinarea a 15 dintre pacienţii săi. Acesta şi alte scandaluri medicale a făcut ca medicii înşişi să înainteze o moţiune de neîncredere în activitatea corpului răspunzător de monitorizarea standardelor medicale, Consiliul Medical General, la conferinţa anuală din 2000 a Asociaţiei Medicale Britanice. Sistemul de „audit iscoditor" a fost dezvoltat în învăţământul medical şi în cel universitar ca o modalitate de a mări calitatea controlului profesioniştilor care lucrează în acele domenii.

Folosirea delegaţilor

Delegarea se poate realiza prin numirea unuia sau a mai multor reprezentanţi. Totuşi, asemenea aranjamente necesită reconsiderate sau pot fi contraproductive. Dacă o persoană este numită delegat cu normă întreagă, se pune

Scanned with OKEN Scanner

întrebarea ce face ea în timpul în care şeful este disponibil. Este un lux să ai o dublură permanentă, dar pe care să o foloseşti doar uneori. În plus, un asemenea aranjament ar fi frustrant pentru un delegat cât de cât abil. Dacă totul se dirijează printr-un intermediar, se pune întrebarea care este valoarea unei astfel de dedublări a activităţii. Aceasta poate să genereze rivalitate şi competiţie pentru ceea ce este, în fond, un singur post.

În mod normal, delegaţii îşi vor îndeplini sarcinile curente, iar când şeful nu este disponibil, se aşteaptă de la ei să-l înlocuiască. Totuşi, între şef şi delegat trebuie să existe o înţelegere clară în ceea ce priveşte demarcaţia dintre sarcinile lor. Şi alte persoane trebuie să fie la curent cu aceste aranjamente, pentru a putea dirija problemele către persoana potrivită.

Există argumente pentru a evita titlul de delegat din cauza confuziei pe care o poate genera. În schimb, managerul poate desemna o persoană care să-l înlocuiască atunci când este indisponibil. În acest scop poate fi adecvată numirea unei singure persoane, sau să existe subalterni care să acţioneze potrivit unor arii definite de responsabilitate.

Uneori delegaţii au rolul de a-l ajuta pe un manager supraaglomerat. Înaintea unui asemenea aranjament, însă, trebuie reflectat dacă nu există soluţii mai bune. Acestea pot să includă alte forme de organizare a muncii, sau o revizuire a competenţelor managerului supus presiunii. Dacă şeful este înlocuit cu o persoană mai capabilă, se poate să nu mai fie nevoie de delegat. Necesitatea de a avea un delegat permanent este o întrebare pe care oamenii uită de obicei să şi-o pună în astfel de situaţii.

Exemplu: Directorul executiv al unui mare spital era supraîncărcat, astfel că a fost numit un delegat care să-i uşureze sarcina. Dar cum delegatului nu i s-a dat suficient de lucru, el a plecat curând. A fost numit un alt delegat. Acesta renunţase la ocazia de a conduce un spital mic pentru a câştiga experienţă într-unul mare. Dar şi el a constatat că nu primea destul de lucru.

Directorul executiv îi încuraja pe oameni să i se adreseze direct. Majoritatea corespondenţei îi era înmânată personal, deşi îi lua o zi întreagă să o parcurgă. De asemenea, uneori el îşi contramanda ordinele către subordonaţi, inclusiv cele date „delegatului". Ca să agraveze şi mai mult aceste probleme, directorul obişnuia să-l critice pe „delegatul" său faţă de alţii pe motivul lipsei sale de experienţă şi fiindcă susţinea că nu este pregătit să lucreze atât de greu pe cât o făcea.

Lucrurile au continuat în acelaşi fel, făcându-se prea puţin în domeniul gândirii strategice şi al planurilor pe termen lung. Noul delegat a început să-şi caute o altă slujbă. Şefii de departamente erau fie frustraţi de lipsa autorităţii delegate, fie se complăceau ca mare parte din munca lor să fie făcută de director. El a fost trimis la un curs de patru săptămâni de perfecţionare în management, ceea ce nu i-a schimbat, însă, cu nimic comportamentul. În toată această perioadă, el venea sâmbăta la spital să verifice activitatea şi să rezolve problemele urgente.

Scanned with OKEN Scanner

Pregătirea

Delegarea autorității poate fi însoțită și de pregătirea subalternilor în privința modului cum să o folosească. Nu are nici un sens ca autoritatea să fie delegată cuiva care nu știe ce să facă cu ea. Mult prea adesea se trece peste această etapă, după care managerii pretind că oamenii nu vor să-și asume autoritatea. În fapt, pregătirea ar trebui să înceapă cu mult timp înainte de delegarea autorității. Această pregătire trebuie să cuprindă atât cunoștințele și deprinderile de specialitate necesare ca subalternul să-și poată îndeplini atribuțiile, cât și o atentă definire a acestor atribuții.

Pregătirea poate fi formală, informală, sau ambele. O convenție utilă din cadrul Serviciului Național de Sănătate este că atunci când persoanele cu responsabilități manageriale lipsesc, subordonații lor le iau locul. Este situația contrară celei a managerului care înlocuiește un subaltern absent. Preluarea sarcinilor de către subordonați le permite managerilor să se concentreze asupra activităților prioritare, contribuind totodată la perfecționarea subordonaților și stabilirea unor potențiale promovări. Din nefericire, uneori managerii sunt înclinați să-și asume munca subalternilor, fiindcă aceasta le permite să se ocupe de activitățile preferate din fosta lor specialitate.

Obstacole în calea unei delegări eficiente

Chiar și atunci când oamenii recunosc avantajele delegării și sunt conștienți de calitățile cerute de planificarea sa eficientă, se poate ca ei să nu delege în măsura în care ar trebui să o facă. Există o serie de bariere în calea delegării eficiente – de regulă acestea sunt mai ușor de recunoscut la alții decât la tine însuți. De asemenea, ele sunt uneori mai mult restricții decât bariere, și nu întotdeauna constrângerile reale sunt ușor de distins de cele imaginare.

Timpul

În mod paradoxal, inițial delegarea este consumatoare de timp. În particular, trebuie acordat un timp semnificativ:

- identificării a ceea ce trebuie delegat,
- stabilirii unor proceduri adecvate de control,
- instruirii și pregătirii subordonaților.

Delegarea este ca o investiție de capital: timpul petrecut cu conceperea ei poate să asigure dividende substanțiale – dar numai în viitor. Dacă managerul nu concepe cu grijă modul de delegare, rezultatul l-ar putea descuraja să mai facă și alte încercări.

Scanned with OKEN Scanner

Lipsa de pregătire

Mulţi manageri nu au o pregătire corespunzătoare în domeniu. Le poate lipsi sau pregătirea formală, sau capacitatea de a învăţa şi a se perfecţiona la post sub îndrumarea altor manageri. Chiar şi cei care au primit o pregătire formală, s-ar putea să nu fie competenţi în ceea ce priveşte delegarea. În ciuda importanţei sale, se presupune adesea – în mod greşit – că acest aspect nu este necesar să figureze în programa cursurilor de management.

Factorii ce nu pot fi controlaţi de manager

Pot exista un număr de restricţii care împiedică sau limitează capacitatea managerului de a delega. Printre acestea se numără:

- lipsa resurselor, mai ales a personalului subordonat – deficitul de personal poate fi în termeni cantitativi, calitativi, sau ambele;
- un climat organizaţional care descurajează delegarea;
- lipsa de autoritate a managerului însuşi;
- lipsa unor sarcini ca să fie delegate;
- invidia între subalterni;
- subalterni excesiv de ambiţioşi;
- presiuni de a îndeplini ei înşuşi anumite sarcini, şi cărora ar fi contraproductiv să li se reziste;
- confidenţialitate.

Nesiguranţa managerială

Deşi există limite inerente ale gradului în care se poate recurge la delegare, unii manageri refuză pur şi simplu orice delegare. Deseori, cel mai mare obstacol în calea delegării este nesiguranţa psihologică a managerului. Dacă lucrurile stau astfel, încercările de a-l instrui sau îndemna pe manager să-şi delege autoritatea vor fi de la bun început sortite eşecului. Una din problemele pregătirii manageriale este, în general, că managerii trebuie să integreze o bună practică managerială cu propria lor personalitate.

Exemplu: Un director de şcoală pretindea ca toată corespondenţa oficială să-i fie adresată lui personal. El deschidea plicurile, iar cânt reorienta scrisorile către subalterni, îi şi instruia referitor la ce trebuie să facă. Aceasta îi permitea să se plângă că nimeni din şcoală nu muncea atât de mult ca el, sau nu era pregătit să-şi asume răspunderea. De fapt, el nu ar fi permis nimănui să-şi asume vreo răspundere. Unul din riscurile psihologice ale acestui comportament este că dacă se porneşte de la ipoteza că subalternii nu sunt competenţi, aceasta se poate transforma într-o profeţie realizată – căci personalul de calitate va fi îndepărtat. Totuşi, în cazul

Scanned with OKEN Scanner

acestui director s-au înregistrat şi progrese. În cele din urmă, secretarei i s-a permis să deschidă plicurile înainte ca el să scoată scrisoarea !

Angajatul indispensabil

Uneori oamenii încearcă în mod deliberat să se facă indispensabili. Pentru manageri, aceasta poate fi o metodă de a scăpa de sentimentul nesiguranţei personale. Un prim indiciu privind competenţa unui manager este să se observe cât de bine merg lucrurile în absenţa lui. Un manager eficient trebuie să formeze sisteme şi să-şi instruiască personalul astfel ca aceştia să se descurce în lipsa lui. Nu la fel stau lucrurile cu un manager ineficient. Acesta poate să se bucure că lucrurile nu au mers bine în lipsa lui, şi chiar să facă tapaj pe această temă. Crearea unei stări de indispensabilitate poate fi subconştientă, sau atent planificată.

Exemplu: Un inginer angajat la o autoritate locală a căutat să se facă indispensabil. O parte din hărţile canalizării subterane a oraşului fuseseră distruse, iar inginerul în cauză era singura persoană care cunoştea localizarea exactă a canalelor în zone importante. El a refuzat sistematic să-şi transpună cunoştinţele pe hârtie, bazându-se pe faptul că atât timp cât va fi singurul care cunoaşte întreaga situaţie, consiliul orăşenesc nu-l va concedia. Când i s-a spus că dacă s-ar îmbolnăvi sau ar muri subit, lipsa de informaţii privind sistemul de canalizare ar putea să provoace probleme grave, el a răspuns că acestea nu vor mai fi problemele sale !

Uneori, caracterul indispensabil poate fi accidental.

Exemplu: Directorul sectorului aviatic al unei întreprinderi care producea echipament electronic şi-a condus cu competenţă departamentul timp de 27 de ani. Din păcate, după ce s-a pensionat, nimeni nu a mai fost capabil să-i egaleze performanţele. Ironia este că dacă acel manager ar fi fost mai puţin performant, ar fi putut lăsa în urmă o structură managerială aptă să supravieţuiască pensionării sale. Aşa, departamentul a fost închis.

Împuternicirea

Context

Conceptul de împuternicire [*empowerment*] a devenit tot mai la modă în ultimi ani. Termenul pare să provină din S.U.A. anilor 1960, când administraţia democrată a încercat să edifice „Marea Societate". A fost un răspuns guvernamental la nevoia grupurilor defavorizate de a avea un mai mare control asupra vieţii lor, în vederea îmbunătăţirii acesteia. Din aceste grupuri făceau parte

Scanned with OKEN Scanner

îndeosebi minorităţile etnice şi persoanele cu handicapuri fizice şi mentale. A fost un proces pornit de la bază.

Ulterior termenul de împuternicire a fost tot mai des folosit în lumea afacerilor. Autoritatea era transferată la nivelurile inferioare de management, pentru a contribui la realizarea obiectivelor în afaceri. Acesta, însă, a fost un proces de sus în jos. El a coincis cu multe alte tendinţe ale momentului, ca de pildă de-stratificarea, reducerea schemelor de personal, pierderea încrederii în planificarea centralizată şi introducerea Managementului Total al Calităţii. Aceste tendinţe au fost asociate cu un ritm accelerat de schimbare, datorat globalizării şi utilizării pe scară largă a noilor tehnologii. Practica s-a răspândit în sectorul public, în parte ca o metodă de a transfera dificila problemă a stabilirii priorităţilor atunci când aşteptările depăşeau fondurile disponibile.

Definiţie

Una din problemele pe care le pune termenul de „împuternicire" este ce înţeleg oamenii atunci când îl folosesc. Michael Armstrong îl defineşte astfel:

> garantarea faptului că oamenii sunt capabili să-şi folosească şi dezvolte aptitudinile şi cunoştinţele în moduri care să contribuie atât la atingerea scopurilor lor proprii, cât şi ale organizaţiei. Împuternicirea este realizată pe cale organizaţională şi printr-o proiectare a posturilor care să plaseze corect responsabilitatea asupra indivizilor şi a echipelor, recunoscând contribuţia pe care o pot aduce oamenii, oferind mecanisme care, prin ameliorarea condiţiilor în cadrul grupurilor, să le faciliteze aducerea acestor contribuţii şi programe de pregătire şi perfecţionare care să mărească deopotrivă competenţa şi încrederea.

Implementarea împuternicirii

Chiar dacă oamenilor le este clar ce înseamnă împuternicirea, se poate ca ea să fie rău implementată, sau aplicată în situaţii când este inadecvată. Din nefericire, termenul este adesea aplicat într-un mod foarte vag, sau cu un zel mesianic, ca şi cum ar fi un scop în sine, iar nu un mijloc de atingere a obiectivelor organizaţiei. Nu este un concept care trebuie aplicat indiferent de împrejurări. Un pericol aparte este ca aceia care încearcă să-l aplice să nu ignore potenţialul de conflict între obiectivele individuale sau sectoriale şi cele ale restului organizaţiei. Acest concept fundamental este explicat în capitolele 4 şi 14 sub titlul „sisteme de referinţă unitare şi pluraliste".

În multe organizaţii care au introdus pe scară largă împuternicirea, există un control social şi cultural intern ferm care să asigure că, de exemplu, acţiunile echipelor de lucru semi-autonome sunt conforme scopurilor organizaţiei. Împuternicirea oamenilor fără a se acorda atenţie implicaţiilor, poate fi dezastruoasă. Exemplul dat anterior în acest capitol, despre lipsa de control a agentului bursier Nick Leeson,

Scanned with OKEN Scanner

ilustrează dramatic acest aspect. Tendința specialiștilor cu responsabilități manageriale de a urma propriul lor drum a fost documentată în capitolul 1. Merită, de asemenea, să facem o analogie privitoare la pericolele auto-reglementării referindu-ne la grupuri profesionale cum ar fi medicii, juriștii, ziariștii sau agenții bursieri, unde se poate susține că interesele membrilor au uneori întâietate în fața altor grupuri de interese, inclusiv interesul public. Lloyds din Londra este un exemplu de instituție cu auto-reglementare, unde mulți dintre membrii mai puțin influenți consideră că pierderile lor financiare masive au fost cauzate de clauze nefavorabile lor din contractele de asigurare.

Un alt aspect al împuternicirii îl constituie asocierea sa, uneori, cu reducerile de personal. Aceasta poate crea oportunități prețioase de împuternicire pentru managerii rămași. Totuși, dacă reducerea este prost concepută, ea înseamnă pentru manageri un exercițiu de restructurare în care ei nu dispun de resursele, îndrumarea sau remunerarea suplimentară necesare pentru a face față noilor lor responsabilități.

Întrebări cheie

Iată câteva întrebări cheie ce trebuie puse pentru a vedea dacă oamenii înțeleg pe deplin care sunt aranjamentele de împuternicire, actuale sau propuse:

- Împuternicirea este percepută ca un scop în sine, sau ca un mijloc prin care să fie atinse obiectivele organizației ?
- Mai este nevoie de proceduri de control managerial ?
- Ce resurse sunt alocate persoanei sau unității împuternicite pentru a-i permite să-și atingă obiectivele ?
- Cum interacționează unitatea sau persoana împuternicită cu structurile de autoritate existente ?
- Ce se întâmplă dacă apar conflicte de interese între unitatea sau persoana împuternicită și ansamblul organizației ?

Rezumat

✓ Delegarea a fost definită ca procedura prin care „o persoană conferă alteia autoritatea să acționeze în numele ei". Totuși, dacă autoritatea poate fi delegată, așa cum am explicat, persoana care delegă rămâne răspunzătoare de acțiunile celei pe care a delegat-o. Delegarea creează timp managerului pentru a se concentra asupra aspectelor cheie ale funcției sale. Ea poate fi folosită și ca o metodă de perfecționare a subordonaților. Printre aptitudinile cheie care au fost identificate se numără:

- necesitatea de a clarifica autoritatea discreționară a subordonaților,
- stabilirea de priorități în muncă,
- dirijarea activităților către persoanele potrivite,

Scanned with OKEN Scanner

- stabilirea unor mecanisme de control adecvate,
- selectarea şi pregătirea subordonaţilor.

✓ Iniţial, implementarea delegării cere timp, astfel că este consumatoare de timp. Asemeni tuturor investiţiilor, potenţialele beneficii nu sunt imediate, ele apar doar în viitor. Au fost examinate numeroasele obstacole în calea delegării. Unele dintre ele pot fi legitime, ca de pildă lipsa personalului. Din nefericire, cel mai mare obstacol poate fi nesiguranţa personală a unora dintre manageri.

✓ Conceptul de delegare se suprapune, în parte, celui de împuternicire. O deosebire cheie este că împuternicirea presupune conferirea de autoritate mai ales unor grupuri de oameni. Termenul este adesea folosit într-un mod foarte vag, fiind necesar să se determine exact ce înţeleg cei care îl folosesc. De asemenea, este necesar să se recunoască potenţialul de conflict între grupurile sau indivizi împuterniciţi şi obiectivele de ansamblu ale organizaţiei.

Întrebări de auto-evaluare

1. Cum aţi defini delegarea ?
2. De ce este delegarea o aptitudine managerială esenţială ?
3. Cum aţi decide daco o anumită sarcină trebuie sau nu delegată ?
4. Care sunt principalele competenţe asociate cu delegarea ?
5. Care sunt cele mai importante obstacole practice în calea unei delegări eficiente ?
6. Identificaţi deosebirile dintre conceptele de delegare şi împuternicire.

Bibliografie

ARMSTRONG, MICHAEL (1991) *A Handbook of Personnel Management Practice*, ediţia a IV-a, Kogan Page.
BROWN, WILFRED (1965) *Exploration in Management*, Pelican.
CASTLE C. şi GRICE (1999) articole în *The Independent*, 17 martie.
MCLEAN, I. (1999) «Heartless Bully who added to the agony of Aberfan», *The Observer*, 5 ianuarie.
EVENING STANDARD (1998) «Business ban on bungling Barings chiefs», Londra, 1 decembrie.

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 6

Motivarea

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:

- Să diagnosticaţi motivele pentru care oamenii acţionează eficient sau ineficient la locul de muncă
- Să explicaţi supoziţiile ce se fac în privinţa motivelor pentru care muncesc oamenii şi să vă analizaţi propriile supoziţii
- Să explicaţi principalele teorii despre motivaţie
- Să explicaţi rolul banilor în motivaţie
- Să elaboraţi strategii de armonizare a nevoilor individuale cu cerinţele locului de muncă
- Să explicaţi legătura dintre proiectarea postului şi performanţa lui
- Să evaluaţi problemele motivaţionale cauzate de turbulenţa pieţei şi nesiguranţa locului de muncă
- Să elaboraţi strategii pentru identificarea şi reducerea stresului la locul de muncă

Introducere

În acest capitol sunt examinate feluritele motive care îi fac pe oameni să muncească. Este important să avem în vedere ansamblul motivelor, deoarece este foarte uşor să facem supoziţii greşite. Dacă diagnosticul cauzelor slabei performanţe este inadecvat, trebuie întreprinse acţiuni corective. Sunt prezentate apoi teoriile comportamentale despre motivaţie şi felul cum pot fi ele utilizate în practică. Este examinat şi potenţialul impact al culturii naţionale asupra motivaţiei. Sunt analizate implicaţiile motivaţionale ale proiectării locului de muncă, precum

Scanned with OKEN Scanner

şi conceptul de distorsiune a postului. O problemă cheie este în ce măsură pot fi reconciliate cerinţele postului cu nevoile individuale.

Turbulenţa crescândă a pieţei îi determină pe unii patroni să introducă politici de angajare flexibile. Aceasta poate diminua angajamentul patronului, concomitent cu creşterea aşteptărilor din partea angajaţilor. Ritmul accelerat de schimbare este în măsură să mărească stres-ul la locul de muncă. Managerii trebuie să se protejeze atât pe ei cât şi pe subordonaţii lor de un stres exagerat. Rolul banilor este şi el abordat, urmând să fie tratat pe larg în capitolul 7.

Performanţa în muncă

Motivaţia poate fi definită ca „oferirea de condiţii adecvate oamenilor, astfel ca ei să lucreze eficient". Ea se suprapune, în parte, conceptului de moral, care este o măsură a gradului în care angajaţii au sentimente pozitive sau negative în legătură cu munca pe care o depun. Deşi, de regulă, între nivelul de performanţă şi moral există o corelaţie pozitivă, nu întotdeauna se întâmplă astfel. Există oameni care lucrează performant sub conducerea unor manageri autoritari, dar competenţi, poate din frică, dar care nu-şi iubesc munca. La fel, pot exista cazuri de oameni care fac munca ce le place, dar nu realizează obiectivele organizaţionale. Ideal, este necesară o bună armonizare între persoană şi postul pe care îl ocupă. De asemenea, majoritatea oamenilor îşi doresc un nivel rezonabil de cerinţe, un şef bun, un salariu bun şi siguranţa locului de muncă. Din păcate, lucrurile acestea nu sunt întotdeauna posibile. Totuşi, în multe cazuri este posibilă o mai bună adecvare a nevoilor individuale la cerinţele organizaţiei decât cea efectiv realizată.

Diagnosticarea cauzelor slabei performanţe

Dacă oamenii nu lucrează eficient, sau, în unele cazuri, nu lucrează deloc, trebuie examinată adecvarea dintre post şi persoană, şi nu doar unul dintre aceşti factori. S-ar putea ca unii oameni să nu lucreze niciodată eficient, indiferent de condiţii, iar unele sarcini vor ridica întotdeauna probleme de ordin motivaţional, indiferent cine trebuie să le îndeplinească. Totuşi, este foarte probabil să existe şi situaţii în care cei mai mulţi oameni să lucreze eficient, la fel cum există circumstanţe în care aceiaşi oameni nu vor lucra eficient. Tot astfel, multe sau majoritatea sarcinilor unui post vor fi îndeplinite eficient de unii oameni şi ineficient de către alţii. Dacă există o problemă de ineficienţă în muncă, trebuie stabilit dacă vina este a persoanei, a postului, sau a inadecvării celor două. Acţiunea de remediere va depinde de diagnostic. Este posibil ca, pe termen scurt, nimic să nu se poată schimba. În acest caz, pe viitor se va acorda mai multă atenţie persoanei alese, structurii postului, sau ambelor, conform diagnosticului privitor la cauzele slabei performanţe.

Scanned with OKEN Scanner

Am pus accent pe importanţa unei diagnosticări corecte, fiindcă este foarte uşor să se pună un diagnostic greşit în ceea ce priveşte cauzele slabei performanţe. Este un domeniu subiectiv. Chiar şi criteriile de apreciere a performanţei în muncă pot fi foarte greu de stabilit, după cum am demonstrat în secţiunea din capitolul 2 referitoare la definirea obiectivelor. Este vital ca situaţia să fie analizată în termenii rolului, iar nu ai personalităţii, cum am explicat în capitolul 3. Dacă se dă vina pe persoana care lucrează ineficient, acest lucru îl absolvă pe şef, care poate să nu sesizeze corelaţia nici atunci când următorul angajat va lucra ineficient. Uneori greşeala aparţine exclusiv persoanei angajate, dar este important să nu se creadă că întotdeauna acesta este cazul. Dacă greşeala nu este a angajatului, pot să rezulte consecinţe neplăcute pentru şef. Lui poate să-i revină atunci sarcina să examineze structura postului, sau sprijinul acordat celui care l-a ocupat.

Următoarea listă poate fi utilă în stabilirea cauzelor unei slabe performanţe:

- *proiectarea postului*;
- *organizarea muncii*: aici pot să intre o gamă largă de factori, între care lipsa unui echipament adecvat, deficitul de materii prime, întreruperi în procesul muncii, o susţinere inadecvată şi un management incompetent;
- *selecţia*: este nevoie să examinăm adecvarea dintre aptitudinile şi nevoile oamenilor şi cerinţele postului;
- *pregătirea*;
- *aşteptările*: poate fi necesară o revizuire a aşteptărilor, atât ale angajaţilor, cât şi ale patronilor, precum şi măsura în care au fost ţinute promisiunile;
- *plata.*

Ce anume îi face pe oameni să muncească

Seturi alternative de ipoteze referitoare la ce anume îi face pe oameni să muncească au fost deja identificate în capitolul 4, când am prezentat Teoriile X şi Y ale lui Douglas McGregor. Presupunerile implicite pe care le fac managerii pot să fie sau nu adecvate situaţiilor particulare. Dat fiind că nu cunosc neapărat motivele pentru care muncesc alţi oameni, managerii pot generaliza pe baza unor exemple greşite, implicând indivizi nereprezentativi.

Chestionar

Pentru a verifica ipotezele dvs. asupra motivelor care îi fac pe oameni să muncească, completaţi următorul chestionar. Ierarhizaţi factorii de mai jos în ordinea importanţei lor pentru motivaţia subordonaţilor care muncesc, sau au muncit pentru dvs. Dacă acest lucru nu este posibil, alegeţi un alt grup de oameni pe care îi cunoaşteţi. Pentru stabilirea ierarhiei, s-ar putea să fie necesară o mediere.

Scanned with OKEN Scanner

Motivele care îi fac pe oameni să muncească

- Posibilitatea de a avea iniţiative în muncă,
- Condiţii bune de muncă,
- Colegi de muncă buni,
- Un şef bun,
- Un loc de muncă sigur,
- Banii,
- Programul de lucru,
- Interesul pentru munca în sine,
- Şansa unei promovări,
- Obţinerea de avantaje şi prestigiu.

După ce aţi terminat de completat chestionarul, refaceţi-l, dar de data aceasta identificaţi motivele pentru care munciţi dvs., de asemenea ierarhizate în ordinea importanţei. Pe urmă comparaţi cele două ierarhii. Ce se întâmplă de regulă este că managerii apreciază trei factori mai mult pentru ei înşişi decât pentru subordonaţii lor. Aceştia sunt posibilitatea de a avea iniţiative în muncă, interesul pentru munca în sine şi şansa de a fi promovat.

Reciproc, managerii apreciază că subalternii lor dau mai multă importanţă unor factori precum banii şi un loc de muncă sigur. Este posibil ca răspunsurile dvs. să nu se conformeze acestui tipar general. Şi chiar dacă o fac, motivele pot fi perfect întemeiate.

Când managerii examinează motivele lor personale de a munci, aprecierile lor sunt în cunoştinţă de cauză, căci se referă la propria persoană. Lucrurile nu stau neapărat la fel când este vorba de subordonaţi, supoziţiile privind motivele pentru care alţi oameni lucrează sau nu putând fi foarte răutăcioase. Chiar dacă ele sunt corecte, se poate ca alţi manageri să facă presupuneri inexacte, ceea ce va afecta strategiile motivaţionale. Uneori, însă, managerii fac greşeala inversă, mai ales în micile afaceri. Proprietarii se identifică aproape complet cu afacerea lor şi presupun că şi angajaţii lor fac, sau ar trebui să facă, acelaşi lucru. Ideea peste care se trece uşor cu vederea este că, dacă proprietarii fac numeroase sacrificii pentru afacerea lor, tot ei vor culege majoritatea beneficiilor financiare şi psihologice în caz de reuşită.

Trebuie luat în considerare şi conceptul de instrumentalitate. Acesta presupune ca patronii, sau angajaţii, să calculeze care este acţiunea minimă necesară pentru a-şi atinge obiectivele, apoi să se comporte corespunzător.

Exemplu: O firmă britanică producătoare de componente auto a recrutat un număr semnificativ de imigranţi asiatici ca muncitori. Mare parte din angajaţii astfel recrutaţi s-au dovedit a fi de calibru şi au avut performanţe bune. Mulţi dintre ei aveau o pregătire superioară şi firma, conştient sau nu, efectuase o supra-selecţie în termenii competenţei pentru post. După o vreme a apărut o problemă serioasă în ceea ce priveşte absenteismul. Investigaţiile au arătat că mulţi dintre angajaţi aveau ambiţii de înţeles de a se perfecţiona în noua lor ţară. Când au reuşit să acumuleze un oarecare capital, unii au început să petreacă tot mai mult timp

Scanned with OKEN Scanner

încercând să pună pe picioare mici afaceri proprii. Obiectivul lor era să-şi dezvolte aceste afaceri suficient pentru a le consacra întregul timp. Cu cât afacerea lor personală prospera, cu atât ei erau dispuşi să-şi asume mai multe riscuri la locul de muncă.

Strategiile manageriale privitoare la motivaţie se pot clasifica în următoarele patru categorii:

- *coerciţie*;
- *conformare calculată*;
- *cooperare*: aceasta este probabil să includă o metodologie de soluţionare a problemelor şi o anume implicare în luarea deciziilor;
- *angajare*: se poate suprapune în mare parte cu o strategie de cooperare. De asemenea, poate să implice recomandări şi stimulente financiare substanţiale.

Care anume strategie va fi utilizată, depinde de ipotezele manageriale privind motivele pentru care muncesc oamenii, de circumstanţele organizaţionale, sau de o combinaţie a acestora.

Teorii despre motivaţie

E necesar să înţelegem câteva din cele mai importante teorii referitoare la motivaţie. Deşi teoriile pe care le vom examina nu sunt noi, nici scutite de critici metodologice, ele sunt importante şi prezintă relevanţă în problemele şi iniţiativele curente.

Maslow

Abraham Maslow (1970) a furnizat o teorie foarte utilă pentru examinarea motivaţiei individuale. El sugerează că nevoile individuale sunt aranjate într-o ierarhie. Trebuie satisfăcute nevoile de la nivelele inferioare, înainte ca oamenii să se preocupe de nivelurile superioare. Foamea este considerată necesitatea fundamentală, mai importantă chiar decât siguranţa. Când o necesitate este satisfăcută, oamenii încearcă să satisfacă necesitatea de la nivelul imediat superior. Al treilea nivel este cel al necesităţilor sociale, urmate de statut. Nivelul cel mai înalt este realizarea profesională, care implică auto-dezvoltarea prin reacţia reuşită la provocări. Motivaţia este reprezentată de următorul factor ce poate fi satisfăcut, asemeni unui morcov ţinut în faţa unui măgar. Dacă este ameninţat unul din nivelele inferioare deja satisfăcute, individul îşi va reorienta activitatea pentru a proteja acel nivel.

Scanned with OKEN Scanner

Figura 6.1 ilustrează teoria într-o formă foarte simplificată. Modelul real al necesităţilor variază de la o persoană la alta. Se pot produce salturi între nivele. Nivelul de necesitate poate varia de la o persoană la alta, de exemplu gradul de satisfacere al nevoii de statut social. De asemenea, este probabil ca nevoile să varieze în timp şi în funcţie de împrejurări. O persoană cu numeroase obligaţii familiale nu va fi foarte interesată de realizarea profesională. Totuşi, dacă necesităţile de bază ale familiei sunt satisfăcute, acea persoană va începe să se gândească şi la carieră şi va fi dispusă să accepte responsabilităţi mai mari. Potrivit lui McClelland (1961), nevoia de realizare profesională depinde critic de condiţionarea socială din timpul copilăriei.

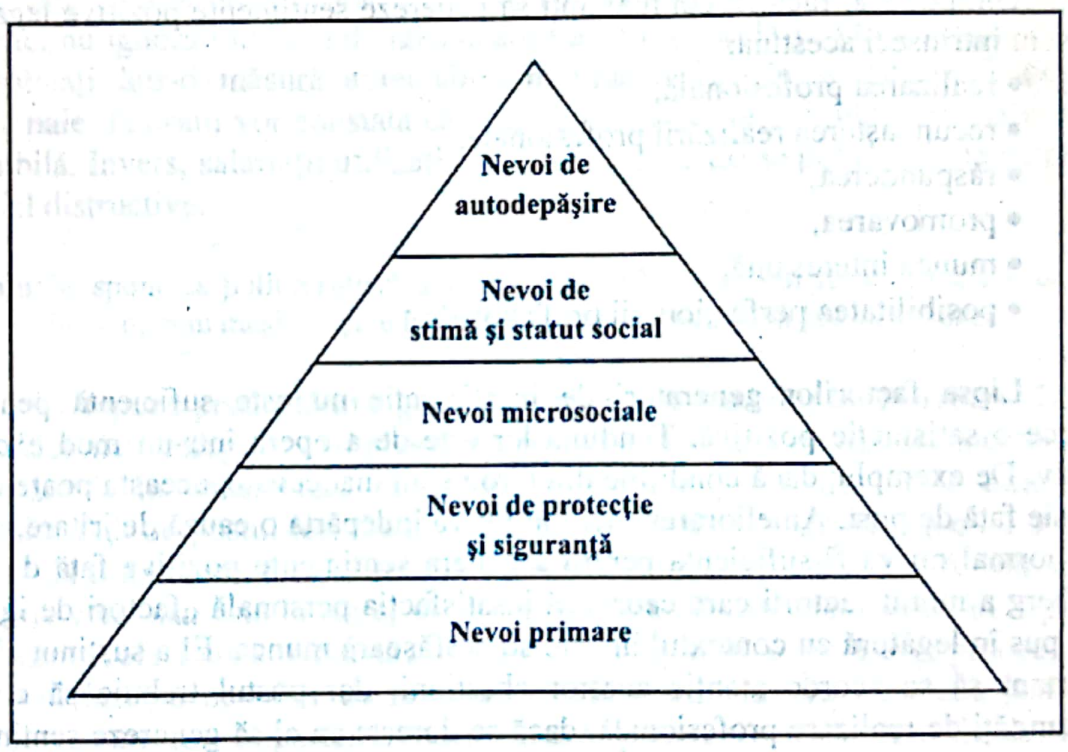


Fig. 6.1. Ierarhia nevoilor umane a lui Maslow.

În pofida limitărilor inerente din ierarhia lui Maslow, ideile sale se pretează aplicaţiilor practice. Ele pot fi folosite pentru a vedea dacă nevoile individuale ale oamenilor se potrivesc cu cerinţele postului. Modalităţile în care se poate realiza acest lucru sunt proiectarea postului, selecţia, pregătirea şi promovarea.

Herzberg

Lucrarea lui Frederick Herzberg (1960) o completează pe a lui Maslow. El a întreprins cercetări despre factorii motivaţionali la inginerii şi contabilii care lucrează în S.U.A. Herzberg a grupat răspunsurile în factori cauzatori de

Scanned with OKEN Scanner

insatisfacţie. În general, factorii care generează sentimente negative sunt exteriori postului. Aceştia sunt:

- politica şi administraţia companiei,
- supravegherea,
- relaţiile interpersonale,
- statutul social,
- salariul,
- siguranţa,
- impactul slujbei asupra vieţii personale.

Dimpotrivă, factorii cei mai apţi să genereze sentimente pozitive legate de post sunt intrinseci acestuia:

- realizarea profesională,
- recunoaşterea realizării profesionale,
- răspunderea,
- promovarea,
- munca interesantă,
- posibilitatea perfecţionării profesionale

Lipsa factorilor generatori de insatisfacţie nu este suficientă pentru a produce o satisfacţie pozitivă. Tendinţa lor este de a opera într-un mod exclusiv negativ. De exemplu, dacă condiţiile din birou sunt inadecvate, aceasta poate cauza repulsie faţă de post. Ameliorarea facilităţilor va îndepărta o cauză de iritare, dar în mod normal nu va fi suficientă pentru a genera sentimente pozitive faţă de post. Herzberg a numit factorii care cauzează insatisfacţia personală „factori de igienă" şi i-a pus în legătură cu contextul în care se desfăşoară munca. El a susţinut că este important să se acorde atenţie acestor chestiuni, dar postul trebuie să conţină oportunităţi de realizare profesională, dacă se doreşte ca el să genereze sentimente pozitive. Aceasta necesită ca oamenii să fie solicitaţi în activitatea lor prin provocări cărora le pot face faţă. Totuşi, dacă provocările sunt prea mari, eşecul iminent poate genera sentimente negative. Mai există şi pericolul ca provocările prea mari să interfereze cu viaţa personală.

Oportunitatea pentru succes sau eşec poate să apară din acelaşi set de împrejurări, linia despărţitoare dintre ele fiind foarte subţire.

Exemplu: Căpitanul indonezian al unui tanc petrolier a spus că a avut cele mai pozitive sentimente faţă de serviciul său atunci când a traversat cu succes un taifun, în largul coastelor Hong Kong-ului, taifun în care multe alte vase s-au scufundat. Cele mai negative sentimente le-a avut la scurt timp după aceea, când agentul vasului a verificat cu grijă toate avariile, dar nu a pus nici o întrebare şi nu a făcut nici un comentariu despre riscurile asumate de căpitan şi echipaj.

Potrivit lui Herzberg, rolul banilor este în primul rând un factor de igienă. Un salariu inadecvat poate să genereze sentimente negative intense şi să determine

Scanned with OKEN Scanner

o persoană să părăsească slujba. Totuşi, s-a constatat că un salariu bun nu duce, în general, la sentimente pozitive intense faţă de post. Acordarea unui salariu mai mare nu va îmbunătăţi performanţa oamenilor, dacă obstacolele organizaţionale îi împiedică să muncească eficient. De asemenea, există pericolul ca dându-le oamenilor mai mulţi bani să crească nivelul de frustrare, datorită creşterii diferenţei dintre nivelul de competenţă şi cerinţele postului. Această problemă este examinată mai pe larg în secţiunea despre proiectarea postului, mai departe în acest capitol. Trebuie ţinut seama de variaţiile în dorinţa oamenilor de a avea bani, circumstanţele lor şi faptul că unele posturi pot să ofere mai multe stimulente financiare decât altele.

Implicaţiile practice ale lucrării lui Herzberg sunt considerabile. Ideea de bază este: nu ignoraţi factorii de igienă, dar nu vă limitaţi la ei. Oamenii pot dori să fie implicaţi într-o măsură apreciabilă în munca lor, în scopul perfecţionării profesionale. Patronii vor constata că aceasta este o sursă considerabilă de energie disponibilă. Invers, salariaţii utilizaţi sub posibilităţile lor se pot angaja în activităţi potenţial distructive.

Exemplu: Se spune că poliţia rutieră dintr-o parte a Marii Britanii se plictisea atât de tare încât opreau maşinile şi le înşiruiau după culori, ca la un joc de snooker [1] !

Se impune prudenţă în a generaliza relevanţa studiilor lui Herzberg. Ele au atras critici metodologice, mai ales din cauză că se bazează pe tehnica incidentului critic, care ia în considerare numai pragul de sus şi cel de jos în atitudinea angajaţilor faţă de postul lor. De asemenea, cercetările sale au avut loc cu o bună perioadă de timp în urmă şi au avut în vedere numai angajaţi din S.U.A. Mai mult, nu oricine vrea, sau este în stare, să se concentreze pe atingerea nivelului superior de realizare profesională. Aceasta dintr-un număr de motive, între care preocuparea pentru satisfacerea nevoilor de la nivelele inferioare. Cultura naţională poate să joace şi ea un rol important, însemnătatea potenţială a acestui factor fiind examinată în detaliu mai departe în acest capitol.

Totuşi, lucrarea lui Herzberg poate fi un cadru extrem de util pentru a încerca adecvarea nevoilor individuale la cerinţele postului. Distincţia dintre factorii intrinseci postului, legaţi de conţinutul acestuia, care pot să cauzeze o satisfacţie pozitivă, şi factorii externi, legaţi de contextul postului, care pot să cauzeze atitudini negative, este importantă şi poate avea efecte practice.

Dacă oamenii doresc să aibă oportunităţi de autodezvoltare, cel mai important lucru pe care trebuie să-l facă managerii este să le aranjeze munca astfel încât ea să constituie o provocare, pe care apoi să-i ajute s-o depăşească. Un ajutor excesiv se poate dovedi contraproductiv. Poate că principala recompensă a abilităţii în sfera relaţiilor umane este evitarea supărării subalternilor. Controlul managerului asupra conţinutului muncii variază, dar este ceva care de regulă cere o atenţie susţinută. Poate fi unul din puţinii factori pe care managerul îi poate influenţa. Factori precum politica organizaţiei, plata şi condiţiile de lucru nu se află sub

[1] Un fel de biliard (*n.t.*).

Scanned with OKEN Scanner

controlul lor. Una din problemele viitorului angajat este uşurinţa mult mai mare de a judeca contextul postului – de exemplu salariul, avantajele suplimentare şi condiţiile de muncă – decât factori inefabili precum independenţa la locul de muncă. În consecinţă, angajatul poate să afle numai după ce a început lucrul dacă postul are sau nu motivaţii pozitive.

Teorii ale aşteptării

O altă perspectivă care trebuie integrată cu teoriile explicate anterior este cea oferită de teoreticienii aşteptării. Această abordare încearcă să elimine una din criticile aduse de alte teorii motivaţionale prin luarea în considerare a deosebirilor individuale. Modelul aşteptării al lui Nadler şi Lawler [1977:27] are trei componente majore:

- *performanţă-rezultat*: aceasta priveşte rezultatul pe care angajaţii individuali îl aşteaptă de la un anumit comportament;
- *valenţă*: aceasta este valoarea pe care angajaţii o acordă rezultatului pe care îl aşteaptă de la un anumit comportament – ea va determina forţa motivaţională a unei anumite recompense;
- *expectanţa efort-performanţă*: acestea sunt expectanţe despre cât de dificil va fi să se acţioneze cu succes şi ele vor afecta reacţia oamenilor faţă de un anumit stimulent. Logica este că angajaţii vor alege nivelul de realizare ce pare să aibă cele mai mari şanse de a obţine un rezultat pe care ei pun preţ.

Rezultă că trebuie verificat dacă sistemul de recompense dintr-o organizaţie funcţionează aşa cum s-a intenţionat. De exemplu, este inutil să se aştepte ca oamenii să fie motivaţi prin acordarea unor sporuri salariale sau promovări, dacă acestea se fac pe baza vechimii, sau a altor criterii care nu au nici o legătură cu meritul. Judecata angajaţilor se bazează mai mult pe modul real în care funcţionează sistemul de recompense şi pe ce consideră ei că se întâmplă de fapt, decât pe declaraţiile de politică a organizaţiei. Chiar dacă recompensele se bazează într-o măsură semnificativă pe merit, oamenii trebuie convinşi de aceasta, căci motivaţia se bazează pe modul cum percep oamenii lucrurile. De asemenea, trebuie revăzut cât de echitabil sunt distribuite recompensele. Chiar dacă oamenii sunt înclinaţi să răspundă la un anumit stimulent, ei vor fi descurajaţi văzând că recompensele sunt distribuite inechitabil. Vor trebui examinate, prin urmare, atât modul de acordare a recompenselor, cât şi mărimea acestora. Distanţa dintre sistemul de recompense dorit şi cel real poate fi alarmant de mare. Aşa cum este explicat în capitolul următor, unele situaţii pot degenera în aranjamente care să reducă performanţa, în loc să o mărească.

Scanned with OKEN Scanner

Teoria sistemelor socio-tehnice

Un număr de autori au descris sistemele socio-tehnice care există la locurile de muncă. De asemenea, ei au comentat pe tema efectelor nefaste pe care le poate avea schimbarea metodelor de lucru asupra acelor sisteme. La rândul lor, aceste schimbări pot să influenţeze motivaţia şi nivelul de performanţă în muncă. Lucrările de pionierat în acest domeniu aparţin lui Trist şi Bamforth [1951: 3-38].

Exemplu: Trist şi Bamforth au examinat impactul noii metode mecanizate Longwall în mineritul cărbunelui. Din punct de vedere tehnic, aceasta era mult superioară vechiului sistem cu stâlpi şi scânduri. Pe de altă parte, noul sistem presupunea ca oamenii să lucreze relativ izolaţi unul de altul, de-a lungul unei benzi transportoare. Munca devenea astfel mai specializată şi repetitivă. Sub aspectul socializării, ea era mult mai puţin satisfăcătoare decât echipele de doi sau trei muncitori care extrăgeau manual minereul din filoane, desfăşurând şi o seamă întreagă de alte activităţi. Aranjamentul anterior implicase şi acceptarea responsabilităţii pentru siguranţa celorlalţi. În nou sistem s-au făcut o serie de ajustări menite să redea postului un oarecare grad de satisfacţie socială. Acestea implicau formarea de mici grupuri de-a lungul benzii transportoare, cărora li se conferea mai multă autoritate. A fost o mişcare în direcţia echipelor de lucru semi-autonome, cu un efect pozitiv semnificativ asupra producţiei, pontajului, reducerii absenteismului şi sporirii siguranţei. Totuşi, formarea de echipe de muncă semi-autonome trebuie să fie o opţiune practică, atât tehnic cât şi economic.

Schimbarea în sine este neutră şi poate avea efecte pozitive sau negative, sau o combinaţie a celor două. Uneori avantajele tehnice ale acestor sisteme, de exemplu linii de asamblare a autovehiculelor, cântăresc mai greu decât dezavantajele sociale. Alteori, însă, sistemul tehnic poate fi modificat pentru a ţine seama de nevoile sociale şi psihologice.

Impactul culturii naţionale

Când se examinează teoriile despre motivaţie şi se încearcă îmbunătăţirea motivaţiei angajaţilor prin recompense sau reproiectarea posturilor, trebuie luat în considerare şi posibilul impact al culturii naţionale. Majoritatea teoriilor despre motivaţie provin din Statele Unite şi pornesc, de regulă, de la ideea că pretutindeni angajaţii au aceleaşi valori ca în societatea americană – un grad înalt de individualism, distanţă mică a puterii, un caracter masculin pronunţat şi un accent pe valorile materiale. Folosind terminologia lui Hofstede (1994), cei care lucrează într-o cultură individualistă vor preţui oportunităţile de promovare individuală, pe când culturile colectiviste pun mai mult preţ pe apartenenţa la un grup influent. În culturile colectiviste, angajaţii pot să nu fie foarte motivaţi de sistemele de recompensare bazate pe efortul individual şi care subminează importanţa grupului. În societăţile apusene există mult mai multe oportunităţi de realizare profesională

Scanned with OKEN Scanner

decât în ţările în dezvoltare, unde, pentru nişte oameni care se luptă să supravieţuiască, concepte precum cariera profesională nu au nici un sens.

Exemple: La Beijing Jeep, un *joint venture* între AMC şi Beijing Automative Works, o parte din muncitori au renunţat de bunăvoie la creşterile salariale pentru a domoli resentimentele colegilor mai puţin productivi.

(*Mead, 1998*)

În Thailanda, introducerea unor prime de merit individual, care vin în contradicţie cu norma societală a cooperării de grup, poate avea ca rezultat o scădere, iar nu o creştere a productivităţii, deoarece angajaţii refuză categoric să concureze între ei.

(*Rieger şi Wong-Rieger, 1990:1*)

Meads arată [1998: 198] arată că schimbarea culturilor naţionale, datorită, eventual, progresului economic, poate să atragă alterarea sistemului de valori. El dă ca exemplu schimbările din societatea chineză, unde a devenit acceptabil să faci bani în scop propriu mai degrabă decât în serviciul societăţii.

Proiectarea postului

Una din implicaţiile majore ale perspectivelor teoretice, în special a lui Herzberg, este că în proiectarea posturilor trebuie să se acorde o atenţie considerabilă nevoilor umane. Tradiţia instaurată de adepţii managementului ştiinţific, cum este F. W. Taylor, a fost simplificarea, pe cât posibil, a muncii. Aceasta a permis angajaţilor să fie selectaţi şi pregătiţi să-şi asume sarcini repetitive. Ulterior, abordarea aceasta a devenit cunoscută sub numele de fordism. Totuşi, ea a ignorat factori precum plictiseala şi nevoile sociale. Experimentele efectuate de Hawthorne între 1927–1932 au demonstrat că factorii sociali pot să joace un rol important în a-i motiva pe angajaţi să obţină performanţe ridicate [Sheldrake, 1966: cap.11] (*vezi* şi capitolul 3 din lucrarea de faţă.) Abordările ulterioare sunt examinate în restul acestei secţiuni, mai ales nevoia de a reconcilia necesităţile individuale cu cerinţele postului – în măsura în care acest lucru este posibil.

Ergonomia

Ergonomia implică examinarea postului şi a persoanei în relaţie unul cu altul ca o unitate combinată. Aceasta în contrast cu proiectarea unui post, în speranţa de a găsi apoi pe cineva capabil şi dispus să se adapteze cerinţelor sale. O modalitate umoristă de a explica acest concept este legenda lui Procust:

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: Procust a fost o figură legendară a mitologiei greceşti care avea un pat cu totul special. Obsesia lui era ca oaspeţii săi să fie exact pe măsura patului. Dacă erau prea înalţi, le tăia picioarele, iar dacă erau prea scunzi, îi întindea pe roată. O abordare de acest tip a fost folosită în industrie, în proiectarea unor strunguri cu cabestan. Acestea puteau fi cel mai bine manevrate de o persoană înaltă de 1,5 m, dar cu braţe lungi ca de gorilă.

Utilizarea conceptului de ergonomie are o importanţă deosebită în proiectarea echipamentelor esenţiale; de exemplu, panourile cu instrumente sunt astfel dispuse încât să minimalizeze riscurile unei citiri greşite. El are o importanţă vitală şi în proiectarea echipamentelor militare de înaltă performanţă. O bună proiectare poate să facă diferenţa în atingerea sau nu a obiectivelor. Iar pentru personalul care foloseşte echipamentul în misiuni operaţionale, sau chiar de antrenament, ea poate să însemne diferenţa dintre viaţă şi moarte.

Marketing-ul posturilor

Un concept util de aplicat în proiectarea posturilor este cel de marketing. Companiile ar intra curând în dificultăţi financiare dacă şi-ar proiecta produsele fără să ţină seama de nevoile clienţilor. La fel şi cu posturile, trebuie ţinut seama cine este dispus să le ocupe, sau să ducă la îndeplinire sarcinile aferente. De exemplu, dacă posturile sunt plictisitoare, pot apărea probleme cu recrutarea, motivarea şi reţinerea personalului. Opţiunile ar fi de a le face mai puţin plicticoase, sau a le desfiinţa prin automatizare. De asemenea, posturile trebuie să fie viabile şi să aibă coerenţă internă. Ele trebuie evaluate în ansamblu şi să se pună întrebarea cine ar vrea şi ar fi capabil să facă o astfel de muncă. Se va lua în considerare şi cât timp îşi va păstra un post forma sa actuală. Este posibil ca el să sufere modificări semnificative, care să afecteze gama de competenţe şi adaptabilitatea candidaţilor. Trebuie ţinut seama şi de problema cerinţelor contradictorii ale postului. De acest aspect ne ocupăm în detaliu în secţiunea următoare.

Structura de bază a unui post

Problemele fundamentale în proiectarea posturilor includ gama de competenţe necesare şi compatibilitatea sarcinilor. Multe posturi conţin numeroase activităţi de rutină, dar şi muncă solicitantă. Aceasta este adevărat pentru posturi foarte diverse, de la muncitori manuali calificaţi, la medici generalişti. Aspectul acesta este ilustrat în figura 6.2.

Problema motivaţională a posturilor cu un element de rutină consistent şi doar o cantitate mică de activităţi complexe este că persoanele deosebit de capabile se vor plictisi. Aceste posturi pot fi şi inutil de costisitoare în termenii nivelului salarial. De asemenea, persoanele capabile vor petrece prea mult timp cu

Scanned with OKEN Scanner

activităţile pe care le găsesc interesante. Invers, o persoană care găseşte munca de rutină satisfăcătoare, poate să nu fie competentă în activităţile complicate. Din păcate, unele posturi trebuie proiectate în acest fel din motive de siguranţă. De exemplu, piloţii trebuie să fie capabili să se descurce în situaţii de urgenţă care este de sperat să nu intervină niciodată. O modalitate de a reduce plictiseala în posturile calificate este de a transfera activităţile de rutină personalului auxiliar, care le va executa sub o supraveghere adecvată. Un exemplu în acest sens îl constituie utilizarea asistentelor practicante şi a igieniştilor dentari ca ajutoare ale medicilor generalişti şi, respectiv, ai stomatologilor.

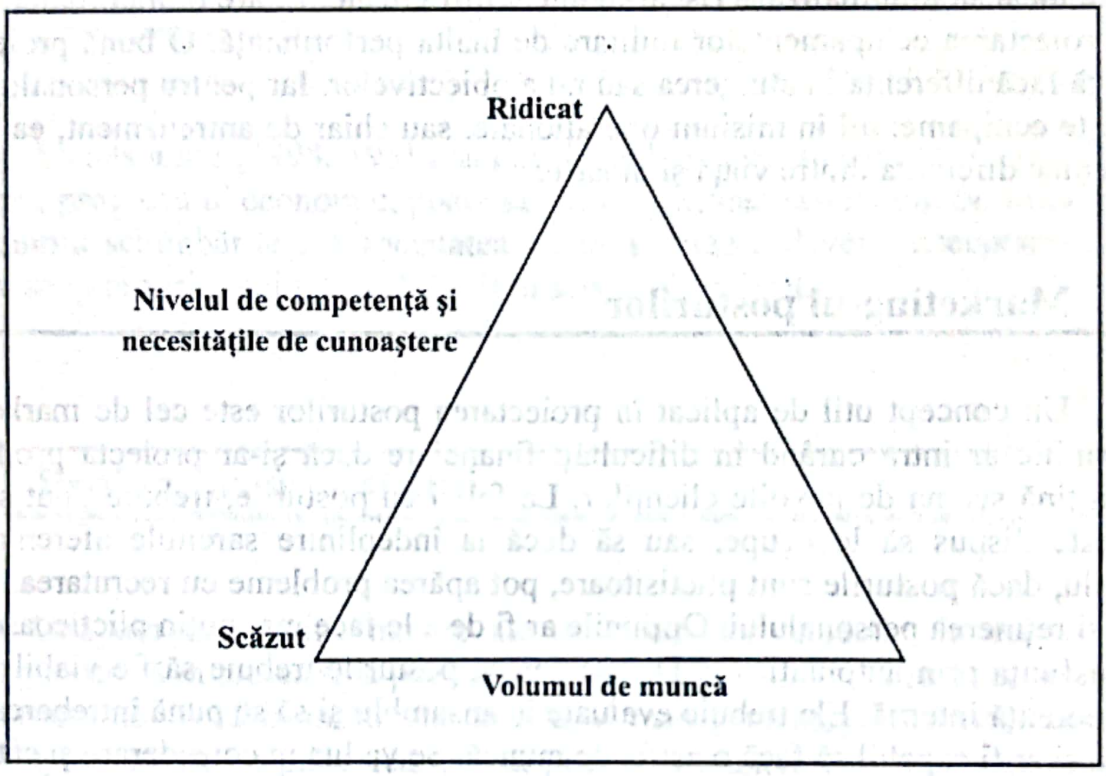


Fig. 6.2. Piramida calificării.

Un concept înrudit este cel de competenţe mixte. Acesta presupune compararea competenţelor necesare pentru a îndeplini sarcinile unui post cu cele pe care deţinătorul postului le are efectiv. Între acestea trebuie să existe o adecvare riguroasă, astfel încât, pe de o parte, oamenii să aibă competenţa necesară pentru a-şi face treaba dar, pe de altă parte, să nu facă o muncă ce poate fi făcută mai ieftin şi mai satisfăcător de alţii.

Distorsionarea postului

Distorsionarea postului apare atunci când el este rearanjat, astfel încât să satisfacă nevoile organizaţiei, dar nu şi pe ale individului. Dacă, de exemplu, un absolvent de facultate este angajat ca funcţionar într-un post de rutină, el se va plictisi repede ca urmare a lipsei de exerciţiu intelectual, chiar dacă la început s-a

Scanned with OKEN Scanner

bucurat că a obţinut postul. Ca urmare, el va amplifica activităţile cele mai interesante şi va ignora, pe cât posibil, sarcinile de rutină. Distorsionarea postului este mai probabilă dacă politica egalităţii de şanse dusă de organizaţie îi împiedică pe manageri să aprecieze dacă o persoană este prea calificată pentru un anumit post. Cu cât este mai mare distanţa dintre cerinţele postului şi nivelul de competenţă al celui care îl ocupă, cu atât creşte tentaţia de a-l modifica. Procesul este ilustrat în figura 6.3. Liniile continue reprezintă limitele sarcinilor unui post aşa cum cere organizaţia să fie îndeplinite, iar linia întreruptă reprezintă limitele sarcinilor aşa cum sunt ele îndeplinite efectiv.

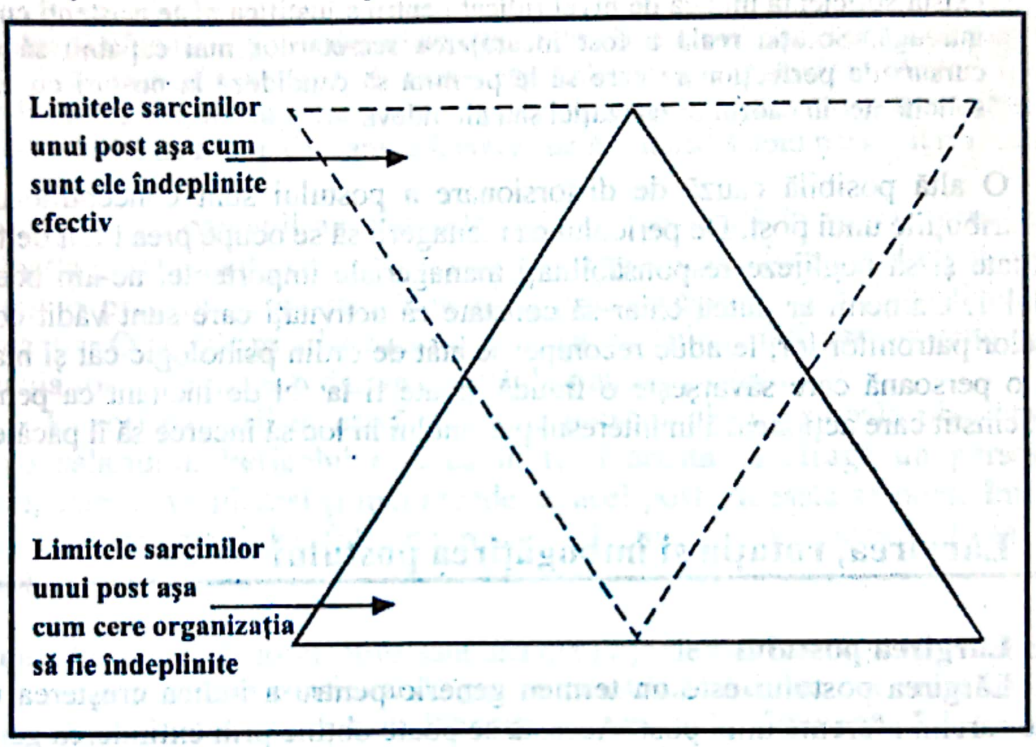


Fig. 6.3. Distorsiunea posturilor.

Exemplu: Procesul şi pericolele care decurg din distorsiunea postului sunt foarte bine ilustrate de cazul unui tânăr care lucra la distribuirea corespondenţei în cadrul unui organism local. Corespondenţa era distribuită din ce în ce mai târziu. Funcţionarii au constatat că dacă trebuiau să-şi părăsească birourile înainte de prânz, îşi primeau corespondenţa de dimineaţă abia a doua zi. Investigaţiile au arătat că deţinătorul postului îndeplinea această sarcină de cinci ani şi se plictisise cu totul de ea. În consecinţă, se apucase să citească scrisorile înainte de a le înmâna destinatarilor. De asemenea, folosea prilejul distribuirii corespondenţei ca un prilej de discuţii cu prietenii şi organizarea de evenimente sociale. Din cauza reputaţiei de încetineală pe care şi-a câştigat-o astfel, nimeni nu a fost dispus să-i dea o sarcină mai solicitantă.

Nepotrivirea dintre nevoile individului şi ale organizaţiei ar fi trebuit rezolvate cu mult înainte. Acest lucru se putea face prin restructurarea postului, astfel încât să fie combinat cu alte activităţi, prin limitarea timpului petrecut de o persoană cu activitatea respectivă, sau prin angajarea unei persoane pe care acea muncă să o frustreze mai puţin. O altă abordare ar fi fost eliminarea completă a postului prin cerinţa ca fiecare departament să organizeze colectarea şi distribuirea corespondenţei sale.

Scanned with OKEN Scanner

O altă presiune ce poate să distorsioneze postul este frustrarea persoanei care consideră că i s-ar fi cuvenit o slujbă mai pe măsura posibilităţilor sale, în cadrul aceleiaşi organizaţii. În particular, este cazul celor care simt că au depăşit nivelul postului.

Exemplu: Directorii unei organizaţii care se ocupa cu distribuirea alocaţiilor publice erau îngrijoraţi de lipsa oportunităţilor de carieră pentru secretarii capabili. S-a propus ca unii dintre ei să fie avansaţi ca asistenţi personali ai directorilor, aspectele de rutină ale muncii lor urmând a fi preluate de subordonaţi. Dar s-a constatat că nu exista suficientă muncă de nivel ridicat pentru a justifica nişte asistenţi cu normă întreagă. Soluţia reală a fost încurajarea secretarilor mai capabili să urmeze cursuri de perfecţionare care să le permită să candideze la posturi cu adevărat solicitante, în cadrul organizaţiei sau altundeva.

O altă posibilă cauză de distorsionare a postului sunt concepţiile diferite despre atribuţiile unui post. De pericolul ca managerii să se ocupe prea mult de fost lor specialitate şi să neglijeze responsabilităţi manageriale importante, ne-am ocupat în capitolul 1. Oamenii ar putea chiar să constate că activităţi care sunt vădit contrare intereselor patronilor lor, le aduc recompense atât de ordin psihologic cât şi material. Pentru o persoană care săvârşeşte o fraudă, poate fi la fel de incitant ca pentru un angajat cinstit care acţionează în interesul patronului în loc să încerce să îl păcălească.

Lărgirea, rotaţia şi îmbogăţirea postului

Lărgirea postului

Lărgirea postului este un termen generic pentru a indica creşterea numărului de sarcini aferente unui post. Aceasta se poate obţine prin extinderea gamei de activităţi, prin creşterea gradului de responsabilitate, sau prin ambele. Rotaţia şi îmbogăţirea postului pot să fie aspecte ale lărgirii postului.

Rotaţia postului

Rotaţia postului implică o extindere pe orizontală a postului, fără creşterea nivelului de responsabilitate. Poate fi util în reducerea factorului de monotonie. Un exemplu este rotaţia personalului care lucrează în locurile de agrement, care se poate schimba la fiecare câteva ore pentru a supraveghea o altă activitate sportivă. Un potenţial dezavantaj este dezagregarea relaţiilor sociale de la locul de muncă. De asemenea, munca nu devine astfel intrinsec mai interesantă.

Îmbogăţirea postului

Îmbogăţirea postului implică o creştere verticală a nivelului de responsabilitate al unui post. Uneori aceasta se poate realiza informal, de exemplu când un manager deleagă mai mult. Practica înlocuirii şefului atunci când acesta lipseşte este un exemplu de formă temporară de îmbogăţire a postului. Abilitatea managerilor de a delega variază considerabil. Conceptul de delegare a fost examinat amănunţit în capitolul 5.

Scanned with OKEN Scanner

Selecția, pregătirea și plata

Dacă posturile au fost proiectate inteligent, se pune problema felului în care trebuie selectați, pregătiți și plătiți cei care-l vor ocupa. Pericolul supra-selecției este o temă recurentă. Ideal, este nevoie de o bună potrivire între cerințele postului, pe de o parte, și competența și motivația celui care îl ocupă, pe de altă parte. Uneori organizațiile își recrutează personalul pe baza statutului, în loc să încerce să obțină o bună adecvare între persoană și slujbă.

Exemplu: Nou-numitul șef al departamentului de cercetare al unei companii constructoare de mașini a anunțat că este dispus să angajeze numai cercetători titrați. Dar investigațiile au arătat că mare parte din munca necesară era de rutină și putea fi făcută de tehnicieni care să lucreze sub îndrumarea unui personal mai calificat.

După ce oamenii au fost selectați, trebuie avută în vedere pregătirea lor. Este foarte descurajant pentru cineva să nu fie în stare să lucreze eficient fiindcă nu a primit o pregătire corespunzătoare. În plus, aceasta poate fi costisitor pentru organizație. O pregătire adecvată nu doar că va îmbunătăți performanța și reduce fluctuația forței de muncă, dar va consolida statutul postului.

Uneori patronii încearcă să rețină personalul în posturile plicticoase prin mărirea salariului. Pericolul este că în felul acesta se atrage un personal mai capabil, care se va plictisi și mai repede de acel post. Aceasta se poate întâmpla și atunci când angajații își folosesc puterea de negociere pentru a forța mărirea salariului.

Exemplu: Mecanicii de locomotivă sunt una din puținele categorii de muncitori care încă mai posedă o considerabilă putere industrială. Aceasta din cauza daunelor pe care le pot aduce prin întreruperea serviciilor feroviare. Totuși, odată cu perfecționarea sistemelor de semnalizare și de siguranță, slujba devine mai puțin solicitantă. Aceste două dezvoltări pot face ca munca să fie sensibil mai plictisitoare. Ea riscă să devină încă și mai plicticoasă datorită tendinței de a crea sisteme de siguranță și mai perfecționate, în urma coliziunii a două trenuri la 2 mile de gara londoneză Paddington, în 1999, când au murit 31 de oameni.

Vulnerabilitate și stres

Implicare corporativă și loialitate corporativă

Unele organizații și autori au tratat în tot mai mare măsură forța de muncă drept un bun de valoare ce trebuie exploatat la maximum, și nu doar ca pe o simplă cheltuială. Aceasta este esența unor inițiative precum Managementul Total al Calității și cercurile de calitate. Impactul unor astfel de inițiative poate fi mărit de

Scanned with OKEN Scanner

presiunile sociale exercitate deliberat de către patroni pentru a obţine conformarea la obiectivele organizaţiei. Conceptul de calitate a muncii este de asemenea relevant. El are ca obiectiv larg reconcilierea şi satisfacerea necesităţilor organizaţiei şi ale tuturor membrilor lor [ACAS, 1991]. Cum am explicat în capitolul 3, Peters şi Waterman au subliniat nevoia de a elibera potenţialul uman – aspect cu atât mai important date fiind presiunile economice asupra organizaţiilor şi creşterea standardelor educaţionale ale forţei de muncă.

Nu încape îndoială că unele organizaţii şi-au modificat conştient politica în scopul unei mai bune utilizări a resurselor umane. Pentru aceasta este nevoie de o planificare realistă. Simplele sloganuri şi îndemnuri nu vor da prea multe rezultate. O complicaţie majoră este că se aşteaptă o angajare psihologică crescută a forţei de muncă concomitent cu *reducerea* angajamentelor organizaţiei faţă de angajaţii săi. Comentând tendinţa către întreprinderi semi-autonome, un autor a observat că:

> Această tendinţă se bazează pe munca a nenumăraţi teoreticieni ai managementului care susţin ideea descentralizării corporative prin „împuternicirea" unor echipe de angajaţi, care pot fi apoi apreciate în funcţie de performanţă. Unii, cum ar fi Tom Peters în America şi Charles Handy în Marea Britanie, conturează un viitor în care marile firme vor deveni simple „reţele" de întreprinderi independente. Majoritatea acestor guru presupun că angajaţii vor răspunde cu entuziasm la noile lor responsabilităţi, chiar dacă firma lor tocmai a concediat mii de muncitori şi a declarat că nici un post nu este sigur.
>
> Aceasta pare o naivitate. Chiar dacă multe companii mari necesită o scuturătură zdravănă, a casa culturile corporative formate de-a lungul deceniilor ar fi, probabil, mult mai costisitor decât îşi imaginează multe firme sau teoreticieni ai managementului... Reducerile de posturi la Eastman Kodak, IBM şi Philips au zdruncinat moralul şi i-au iritat pe mulţi dintre cei rămaşi, în pofida unor plăţi compensatorii generoase.
>
> (*The Economist, 1993a: 81*)

Articolul citat se ocupă şi de exodul talentelor ce poate să apară în cazul unor astfel de restructurări şi de atitudinile mai pragmatice pe care le vor adopta angajaţii faţă de probleme precum deplasările geografice în cadrul unui grup şi vinderea competenţelor pe alte meleaguri. Faptul capătă o însemnătate aparte dacă se admite că principalul bun al unei organizaţii este creativitatea intelectuală a angajaţilor săi. Handy (1991) argumentează că acesta este un aspect crucial în conceptul său de organizaţie bazată pe inteligenţă, idei şi informaţie, concept explicat în capitolul 4. În S.U.A., Black (1993) s-a referit la conceptele în curs de apariţie de angajare la momentul potrivit şi forţă de muncă disponibilă şi de impactul asupra moralului corporativ. În consecinţă, trebuie examinat impactul forţei de muncă flexibile asupra motivaţiei şi cu deosebire evoluţii precum utilizarea pe scară tot mai largă a contractelor pe termen fix, mai ales în cazul angajaţilor în vârstă. O altă complicaţie poate să apară din cauza generozităţii cu care îi tratează patronii pe cei disponibilizaţi:

> În anul financiar 1992/93, British Telecom a cheltuit 1 miliard £ pentru disponibilizarea a 33 000 de muncitori. Pentru a-i determina să plece de bunăvoie, angajaţii erau ademeniţi cu consiliere, cursuri de recalificare profesională şi plăţi

Scanned with OKEN Scanner

compensatorii de până la 100 000 £. Directorii au fost consternaţi când au primit 45 000 de cereri de disponibilizare. Moralul a căzut, dar nu fiindcă muncitorii au fost siliţi să plece, ci fiindcă 15 000 au fost obligaţi să rămână.

(*The Economist, 1993b*)

Reconsiderarea angajamentului faţă de organizaţie cauzat de restructurare poate fi în acord cu o tendinţă generală. Scase şi Goffee au comentat astfel:

> Dacă, în deceniile anterioare, managerii erau angajaţi faţă de postul lor într-o asemenea măsură încât toate celelalte interese erau subordonate obiectivelor legate de muncă, acum ei adoptă atitudini mai pragmatice şi mai calculate faţă de organizaţie [Hearn, 1977]. Într-adevăr, cultivând în mod deliberat identităţi personale separate şi îndepărtate de cerinţele organizaţiei, ei sunt mai bine echipaţi să facă faţă stresului profesional şi să reziste provocărilor psihologice generate de ameninţarea pierderii locului de muncă şi schimbările neaşteptate în carieră. În consecinţă, managerii încetează să fie cufundaţi psihologic în rolurile lor de la serviciu şi devin mai puţin angajaţi faţă de organizaţia la care lucrează. În lumina incertitudinilor crescânde, a proceda altfel ar însemna să devină mai vulnerabili emoţional şi psihologic.
>
> (*1989: 13*)

Tendinţele sociale, inclusiv schimbările care s-au produs în rolul femeilor în familie şi în societate, au şi ele impact asupra relaţiilor de muncă. Obiceiul subordonării angajamentelor familiale scopului primordial care este promovarea carierei bărbatului, este pe cale de dispariţie. Aproape jumătate din forţa de muncă este acum feminină. Tiparele carierei feminine sunt şi ele în schimbare – femeile tind să aibă copii mai târziu şi concedii de maternitate mai scurte. Numărul tot mai mare de cupluri în care ambii parteneri au o carieră profesională le impune acestora constrângeri şi reduce dependenţa de venitul primar. De asemenea, un număr semnificativ de angajaţi sunt părinţi singuri [Foster, 1988: 38-41].

O dată ce am explicat constrângerile ce pot să existe în privinţa încercărilor de a mări implicarea angajatului şi loialitatea lui faţă de companie, ar fi nesăbuit să sugerăm că toate tentativele în acest sens sunt sortite eşecului. Este mai logic să argumentăm că, dată fiind turbulenţa organizaţională adesea inevitabilă, este cu atât mai important să vedem cum putem obţine maximum de la forţa de muncă în pofida dificultăţilor. Şansele de a face acest lucru într-un mod eficient cresc dacă natura dificultăţilor este clar recunoscută. Atunci când organizaţiile sunt restructurate, este necesar să luăm în considerare dimensiunea umană şi să încorporăm costurile directe şi intangibile ale schimbării înainte de a lua o decizie finală. De asemenea, este important să avem strategii pozitive şi integrate privitor la resursele umane, natura acestora fiind examinată în capitolul 11 (în legătură cu pregătirea), iar la modul general în capitolul 14 (relaţii cu angajaţii).

Stres-ul

Am făcut observaţia generală că organizaţiile tind să subutilizeze şi să subimplice resursele umane de care dispun, dar că se admite în tot mai mare măsură necesitatea de a corecta acest aspect. Am mai observat că o diversitate de

Scanned with OKEN Scanner

factori determină un număr din ce în ce mai mare de angajaţi să impună limite implicării lor în problemele de serviciu. În consecinţă, este probabil adecvat, atât pentru organizaţii cât şi pentru angajaţi, să examineze care este nivelul optim de implicare. Acest lucru poate fi cu deosebire necesar dat fiind potenţialul în creştere al intruziunii muncii în intimitatea căminului ca urmare a progreselor în tehnologia informaţiei. Indivizii trebuie să-şi examineze cu atenţie munca în relaţie cu stilul lor general de viaţă şi să conducă periodic un audit privind calitatea totală a vieţii. Dacă în literatura despre motivaţie accentul cade pe subimplicare, supraimplicarea poate să prezinte riscuri atât pentru angajat cât şi pentru patron. Printre pericolele dependenţei de muncă [*workaholicism*] se numără dificultatea ca respectivul angajat să fie înlocuit, afectarea sănătăţii, pierderea perspectivei şi a unei aprecieri corecte pe care le asigură, ca o contrapondere, alte preocupări. Persoanele dependente de muncă pot încerca să se prezinte ca roluri model, când de fapt ele se complac într-un comportament compensator.

Există o deosebire între presiune şi stres. Unii manageri apreciază un nivel ridicat de presiune, situaţie în care pot să acţioneze mai eficient. Presiunea poate fi în legătură cu volumul muncii, cu responsabilitatea acesteia, sau cu amândouă. Alţi manageri pot să reacţioneze diferit şi incapacitatea lor de a face faţă presiunii are ca urmare stresul. Prin urmare, putem defini stresul managerial ca un simptom al incapacităţii de a face faţă cantităţii de muncă. Din nefericire, aceasta poate să precipite o reacţie în lanţ contraproductivă, în care managerii supuşi stresului îl amplifică şi-l transmit celor din preajmă. Stresul poate fi cauzat de probleme specifice unui anumit post, de inadecvarea calităţilor individuale la cerinţele postului, sau de o combinaţie a celor două. Este important să diagnosticăm cauzele stresului în fiecare situaţie în parte, fiindcă numai după aceea putem stabili dacă remediul adecvat este schimbarea comportamentului individului, a presiunii la care este supus, sau ambele.

Este important să ne dăm seama că stresul la locul de muncă este în creştere. Aceasta din cauza impactului tot mai mare al principalilor factori generatori de stres. Printre aceştia se numără ritmul schimbării, presiunea pentru obţinerea de performanţă la costuri scăzute şi nesiguranţa postului generată de schimbare. De asemenea, managerii au responsabilitatea de a monitoriza stresul la care sunt supuşi subordonaţii.

Exemplu: În 1994, John Walker, un asistent social în vârstă, a câştigat acţiunea intentată la Curtea Supremă împotriva Consiliului Comitatului Northumberland [IRLR, 1994], pe motiv că programul supraîncărcat impus de acesta i-a produs un colaps nervos. Consiliul a acceptat să-i plătească despăgubiri în valoare de 175 000 £ din cauza neglijenţei de care au dat dovadă în privinţa lui.

Un caz înrudit a fost cel al lui Beverly Lancaster, un funcţionar care se ocupa cu spaţiul locativ în cadrul Consiliului Orăşenesc Birmingham [Evening Standard, 1999]. Ea a fost promovată contrar dorinţei sale, iar cursurile de pregătire şi alte forme de sprijin promise nu i-au fost acordate. S-a susţinut că pretenţiile nerezonabile au contribuit la o boală depresivă ce a dus la pensionarea ei înainte de termen. În 1999, ea a primit compensaţii în valoare de 67 000 £.

Scanned with OKEN Scanner

Dacă managerii sunt supuşi, sau se supun ei înşişi unor presiuni sau unui stres prea mare, stilul de muncă ce decurge de aici poate să genereze un flux excesiv de adrenalină în corp. Dependenţa de stimulente fizice precum nicotina şi alcoolul îl împiedică pe individ să aibă un regim alimentar corespunzător şi să se bucure de suficient exerciţiu fizic şi odihnă. Dacă stresul este auto-indus, poate este bine să se facă faţă consecinţelor medicale atunci când există şansa unei schimbări personale. Mai există şi beneficiul potenţial că dacă stresul este redus pentru sine, el poate fi redus şi pentru cei din jur.

Medicii şi consultanţii în probleme de stres pot să-l măsoare şi să ne recomande cum să tratăm simptomele, de exemplu prin tehnici de relaxare. Totuşi, pentru a elimina cauzele stresului managerial sunt necesare tehnici şi aptitudini manageriale. Scopul cărţii de faţă este tocmai acesta, de a-i ajuta pe manageri să-şi dezvolte competenţele de bază.

Rezumat

✓ A fost explicată deosebirea dintre motivaţie şi moral şi o gamă largă de cauze ale slabei performanţe. Pentru a lua măsuri eficiente de îmbunătăţire a performanţei, este necesară diagnosticarea riguroasă a cauzelor. Dacă nu se face acest lucru, acţiunile corectoare pot fi ineficiente, sau chiar contraproductive. Una din posibilele greşeli ale managerilor este să facă presupuneri eronate în privinţa motivelor pentru care lucrează subordonaţii lor. Chiar dacă există o problemă în privinţa motivaţiei, trebuie văzut ce se poate face pentru a remedia situaţia. Au fost examinate teoriile relevante, mai ales lucrările lui Maslow, Herzberg, teoria aşteptării şi teoria sistemelor socio-tehnice. Potrivit lui Herzberg, banii sunt un factor de igienă important, dar nu sunt neapărat o motivaţie pozitivă importantă. Totuşi, se impune prudenţă în a generaliza pe baza cercetărilor lui Herzberg. Am luat în considerare şi impactul culturii naţionale asupra motivaţiei.

✓ Este important să se încerce, în măsura posibilului, adecvarea nevoilor individuale cu cerinţele postului. În proiectarea şi marketingul unui post trebuie ţinut seama de acest aspect. Una din consecinţele neglijării sale este distorsionarea postului. Turbulenţa pieţei şi tendinţa către politici de personal flexibile pot să genereze nesiguranţa locului de muncă, ceea ce vine în conflict cu cerinţa patronului pentru o mai mare implicare a angajaţilor. Astfel de factori pot mări stresul asociat unui post. De asemenea, tendinţele sociale agravează adesea conflictul dintre serviciu şi viaţa personală. Discernământul, eficienţa şi sănătatea managerilor sunt periclitate în caz de prea mult stres. În plus, ei sunt răspunzători ca angajaţii lor să nu fie supuşi unui stres excesiv. Dezvoltarea unor competenţe manageriale, cum ar fi stabilirea de priorităţi, poate fi o modalitate eficientă de a elimina cauzele stresului. Problema plăţii este examinată mai pe larg în capitolul următor, consacrat acestui subiect.

Scanned with OKEN Scanner

Întrebări de auto-evaluare

1. Gândiţi-vă la un grup de lucrători despre care credeţi că au performanţe slabe. Identificaţi motivele.
2. Folosind acelaşi grup de la prima întrebare, ce presupuneri aţi făcut în legătură cu motivele pentru care muncesc aceşti oameni ? Cât de exacte sunt ele ?
3. Explicaţi oricare dintre teoriile despre motivaţie.
4. Care credeţi că este rolul banilor în motivarea oamenilor ?
5. Cum puteţi asigura o bună adecvare a necesităţilor individuale cu cerinţele postului ?
6. De ce este important ca în proiectarea unui post să se ţină seama de nevoile umane ?
7. Examinaţi conflictul dintre politicile de personal flexibile şi dorinţa patronului pentru o mai mare implicare a angajaţilor.
8. Cum puteţi reduce sau evita stresul de la locul de muncă, atât pentru dvs. cât şi pentru cei din jur ?

Bibliografie

ACAS (1991) *Effective Organisations – The People Factor*, Advisory Booklet no.16, ACAS.

BLACK, LARRY (1993) «Downsizing towards a disposable workforce – a view from New York», *The Independent*, 22 martie.

THE ECONOMIST (1993a) 3 aprilie.

THE ECONOMIST (1993b) «Redundancies, Friendly Firing», 13 martie.

FOSTER, JOANNE (1988) «Blancing Work and the Family», *Personnel Management*, septembrie

HANDY, CHARLES (1991) *The Age of Unreason*, Business Books.

HERZBERG, F.MAUSNER şi B.SYDERMAN (1960) *The Motivation to Work*, Wiley.

HOFSTEDE, G. (1994) *Cultures and Consequences*, Fontana.

MASLOW, A.H. (1970) *otivation and Personality*, ediţia a II-a, Harper and Row.

MCCLELLAND, D.C. (1961) *The Achieving Society*, Van Nostrand.

MEAD, RICHARD (1998) cap.9, «Motivating Across Cultures» în *International Management*, ediţia a II-a, Blackwell.

NADLER, DAVID şi EDWARD E.LAWLER III (1977) «Motivation: a Diagnostic Approach» în Hackman, R. şi Lawler E. (editori) *Perspectives on Behaviour in Organisations*, McGraw Hill.

RIEGER, F. şi D.WONG-RIEGER (1990) «A configuration module of national influence applied to Southeast Asian organisations», Research Conference on Business in Southeast Asia: Proceedings, Southeast Asia Business Program, University of Michigan, p.p. 1–31.

SCASE, RICHARD şi ROBERT GOFFEE (1989) *Reluctant Managers*, Unwin Hyman.

SHELDRAKE, JOHN (1966) «Management Theory from Taylorism to Japanization» în *Elton Mayo and the Hawthorne Experiments*, International Thomson Business Press.

TRIST, E.L. şi K.W. BAMFORTH (1951) «Some Sociological and Psyhological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting», *Human Relations*, no.4.

Referinţe generale

EARNSHAW J. şi C. COOPER (2001) *Stress and Employer Liability*, Chartered Institute of Personnel and Development, ediţia a II-a.

Cazuri citate

LANCASTER *VERSUS* BIRMINGHAM CITY COUNCIL (1999) sentinţă a Curţii Districtuale relatată în *The Evening Standard* (Londra), 5 iulie.

WALKER *VERSUS* NORTHUMBERLAND COUNTY COUNCIL (1994) IRLR 35, QBD.

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 7

Sistemele de plată

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

- După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:
- Să identificaţi circumstanţele în care stimulentele financiare duc la îmbunătăţirea performanţei
- Să evaluaţi potenţialele efecte pe termen lung ale stimulentelor financiare
- Să evaluaţi natura principalelor scheme de stimulente financiare
- Să analizaţi obiectivele schemelor de evaluare a postului
- Să analizaţi cum funcţionează în practică schemele de evaluare a postului
- Să identificaţi principalele presiuni care produc schimbări în modul cum organizaţiile îşi remunerează angajaţii.

Introducere

După ce, în capitolul precedent, am prezentat relevanţa diferitelor teorii comportamentale pentru motivaţie, este necesar acum să examinăm mai explicit rolul banilor ca factor motivant. De aceea vom prezenta în acest capitol avantajele şi dezavantajele schemelor de salarizare stimulativă. Este examinată şi problema raporturilor interne, precum şi modul în care evaluarea postului poate contribui la stabilirea şi menţinerea unei structuri salariale raţionale. Sunt explicate diferitele tipuri de scheme salariale, precum şi modul în care ele trebuie alese, exploatate şi menţinute pentru a fi eficiente. Sunt luate în considerare şi reglementările care interzic discriminările salariale în funcţie de sex. Presiunile pentru schimbarea modului de evaluare a postului sunt şi ele examinate. Acestea includ tendinţe către organizaţii mai mici şi mai flexibile şi un mai mare accent pe acordarea de recompense în funcţie de performanţa individuală. Sunt examinate tendinţe generale precum reexaminarea scării salariale şi avantajele suplimentare de tipul bufetelor de incintă. Problema

Scanned with OKEN Scanner

remunerării pe baza meritelor individuale este lăsată pentru capitolul 10, astfel încât să poată fi examinată în contextul celor prezentate în această carte.

Stimulentele financiare

Probabil că, pentru majoritatea posturilor, combinaţia ideală ar fi o muncă interesantă, o bună supraveghere şi o retribuţie sau un salariu corespunzător. Dacă teoriile lui Maslow şi Herzberg au vreo semnificaţie, atunci această combinaţie ar trebui să asigure o performanţă eficientă în muncă şi satisfacţia angajaţilor. Inutil să mai spunem, realizarea unei asemenea stări ideale nu este întotdeauna posibilă, situaţie în care stimulentele salariale sunt importante. Dar înainte să încerce să îmbunătăţească performanţele în muncă prin acordarea de stimulente băneşti, managerii trebuie să se asigure că au diagnosticat corect motivele slabei performanţe. Ca parte a acestei analize, ei vor lua în calcul măsura în care diferiţi indivizi răspund la recompensele financiare. Este riscant să se edifice sisteme în jurul unor indivizi care se pot schimba, sau ale căror necesităţi se pot schimba.

Diagnoza necesităţilor

Aşa cum am explicat mai înainte, problemele de performanţă în muncă se pot datora unor factori independenţi de voinţa angajatului. Chiar şi atunci când se pare că muncitorii pot mări producţia cu o creştere rezonabilă a efortului depus, trebuie să ne întrebăm de ce acest efort nu este depus. Trebuie examinată structura posturilor, precum şi gradul de adecvare al indivizilor la post. Dacă slaba performanţă este cauzată de o supraveghere insuficientă, supravegherea este cea care trebuie modificată, iar nu schema de salarizare. Verificarea acestui fapt prezintă o importanţă aparte, căci, pe termen lung, efectul schemelor stimulative poate fi reducerea rolului supraveghetorului.

Angajaţii care lucrează în cadrul unor scheme stimulative se pot considera oarecum asemănători unor subcontractori independenţi, iar supraveghetorul devine o figură exterioară cu care foarte probabil că vor intra în conflict în legătură cu o serie de aspecte referitoare la modul de operare al sistemului de stimulente. Aceasta poate duce la excluderea supraveghetorului din echipa de lucru, din cauza încercărilor sale de a controla sistemul stimulativ mai degrabă în interesul patronului decât al angajaţilor. Invers, supraveghetorul poate fi „capturat“ de echipă, astfel încât, de exemplu, să nu raporteze despre manipularea sistemului de stimulente, sau să arate o grijă exagerată pentru standardele de calitate şi protecţie a muncii. Din păcate, oricare din aceste evoluţii poate duce la erodarea continuă a rolului supraveghetorului până acolo încât, uneori, el ajunge doar o verigă de transmitere a mesajelor între management şi forţa de muncă.

Scanned with OKEN Scanner

Condiţii de muncă corespunzătoare

Există posturi în care condiţiile ideale identificate anterior pur şi simplu nu pot fi întrunite. De exemplu, în unele situaţii structura postului este de aşa natură încât ele sunt prin definiţie plictisitoare şi, cel puţin pe termen scurt, cele mai bune rezultate se obţin cu ajutorul unor sisteme de salarizare stimulative. Este cazul mai ales al muncilor repetitive din uzine, unde ritmul este controlat direct de muncitori.

Condiţiile în care sistemele de plată în funcţie de rezultate sunt adecvate sunt prezentate într-o listă întocmită de Biroul Naţional pentru Preţuri şi Venituri în cadrul uneia din investigaţiile sale [1968a: 11]. În pofida timpului trecut de la realizarea acestui studiu, observaţiile pe care le conţine sunt încă relevante. Următoarele patru condiţii au fost identificate ca necesare pentru introducerea plăţii în acord:

- *munca poate fi măsurată şi distribuită în mod direct indivizilor sau echipelor*; în practică, aceasta înseamnă, în general, munci manuale repetitive – cum se întâlnesc în producţia de serie;
- *ritmul de lucru este controlat într-o măsură substanţială de muncitor*, iar nu de maşina sau procesul pe care le deserveşte;
- *managementul este capabil să asigure un flux continuu de comenzi*;
- *sarcinile nu sunt supuse unor modificări frecvente de metodă, materiale sau echipament.*

Chiar şi în aceste condiţii şi cu o supraveghere adecvată, Biroul Naţional pentru Preţuri şi Venituri a evidenţiat inevitabila delăsare ce poate să apară în cadrul schemelor de salarizare stimulativă datorită acţiunii unor factori precum schimbările tehnologice. S-a constatat că, şi în condiţii ideale, este inevitabilă o cheltuială neproductivă de cel puţin 1 % pe an din fondul de salarii [1968 b: 50]. Este regretabil că există atât de puţine studii independente despre efectele schemelor stimulative care să-i avertizeze pe patroni asupra modurilor în care ele pot să devină contraproductive. Cea mai mare parte a informaţiilor disponibile se găseşte fie în manuale, care explică felul în care aceste scheme ar trebui să opereze în teorie, fie în literatura furnizată de consultanţi, care îşi câştigă existenţa din vânzarea şi implementarea unor astfel de scheme.

Efecte pe termen lung

Propunerile de introducere a unor scheme de salarizare stimulative, precum şi avantajele lor pe termen scurt, pot părea foarte convingătoare. Oricum, managerii trebuie să revadă cu atenţie diagnosticul pe care l-au pus motivelor reale ale slabelor performanţe şi posibilele efecte pe termen lung ale schemelor stimulative, înainte de a se angaja pe această cale spre rezultate superioare. Figura 7.1 arată ce se poate întâmpla pe termen scurt şi pe termen lung dacă, de exemplu, se introduce o schemă de salarizare în funcţie de rezultate.

Scanned with OKEN Scanner

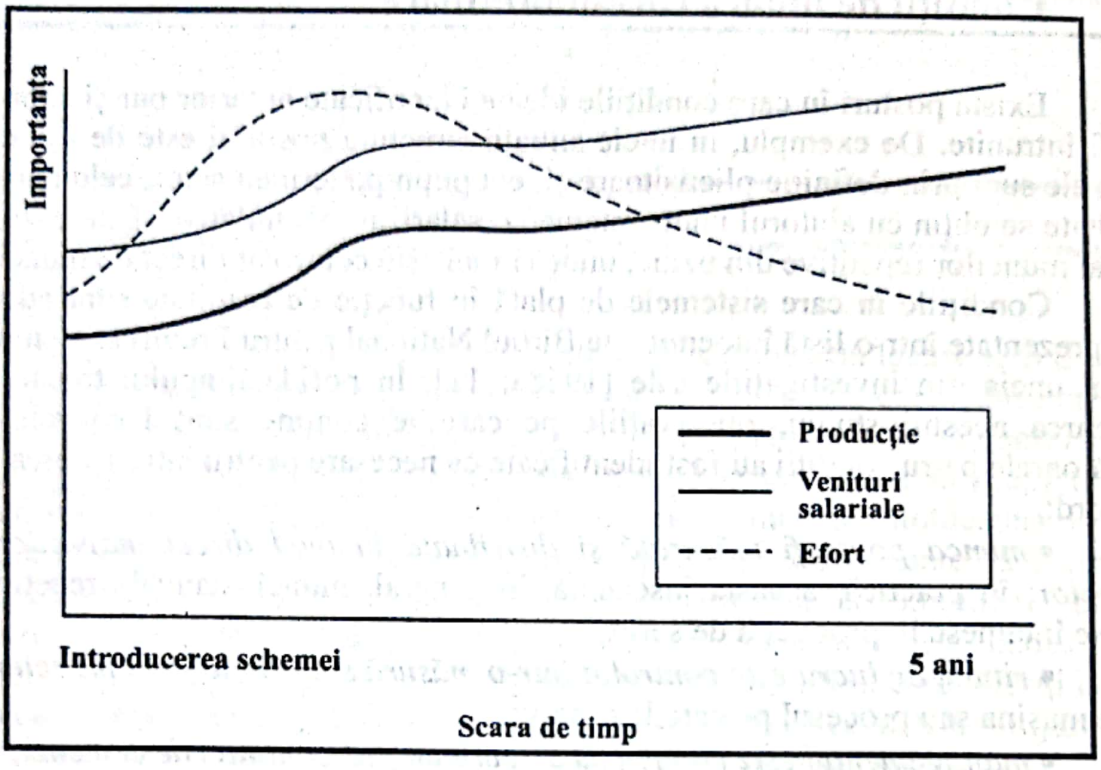


Fig. 7.1. Modelul pe termen lung al schemelor de stimulare.

Imediat după introducerea schemei, producția poate să crească cu până la o treime, veniturile salariale înregistrând creşteri corespunzătoare. Totuşi, odată cu trecerea timpului, chiar şi în condiții de producție relativ statice, este probabil să apară îmbunătățiri ale metodelor de lucru care să nu fie contrabalansate integral de patron prin reducerea timpului de muncă. Pot să existe erori şi în stabilirea normelor inițiale, iar angajații se pot dovedi extrem de inventivi în manipularea schemelor în avantajul lor. Cele mai sofisticate manipulări de acest fel includ atragerea de partea lor a supraveghetorului şi a altor inamici potențiali, astfel încât cadrele de conducere să nu-şi dea seama că, de fapt, efortul depus scade, în timp ce producția şi veniturile salariale cresc. Schemele pot degenera într-o asemenea măsură încât să devină aranjamente de restrângere a producției – de teamă că, dacă s-ar lucra la intensitatea normală, producția rezultată ar da de gol întreaga maşinațiune. Erodarea poziției supraveghetorului ce însoțeşte, eventual, aceste evoluții, poate să faciliteze, sau se poate datora creşterii influenței maiştrilor.

O altă problemă o constituie efectul de distorsiune al schemelor de stimulare asupra structurilor de plată. Dacă, dintr-un motiv oarecare, câştigurile din stimulente ale unui grup cresc, aceasta poate genera stres privitor la relativismul plăților. Acest stres poate fi acut, ducând la o diferențiere negativă de partea celor care se presupune că trebuie să-i supravegheze. Introducerea unor noi metode de lucru poate stârni temeri privind impactul asupra câştigurilor şi genera rezistență la schimbări sau tocmeli asupra oricăror ajustări ale schemei stimulative. Altă posibilă problemă este rezistența la mutarea dintr-un post cu programe lejer într-unul cu orar încărcat. Impactul asupra calității producției sau serviciilor trebuie şi el examinat.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: Unul din nenumăratele exemple de scheme stimulative care au influenţat negativ calitatea a fost introducerea de norme şi penalizări financiare de către antreprenorii care administrau parcările londoneze. Aceasta a făcut ca unii paznici de parcări să emită tichete cu încălcarea reglementărilor, pentru a evita să fie ei înşişi penalizaţi.

[*Morton, 1993*]

Impactul asupra siguranţei trebuie şi el examinat în cazul angajaţilor care primesc sporuri de periclitate. Una din multele modalităţi în care se poate întâmpla acest lucru sunt aşa-numitele aranjamente „*job and finish*" pentru şoferii de camion. Aceste scheme permit ca şoferii să fie plătiţi cu un tarif mai mare pentru transporturile care depăşesc norma zilnică. Pe lângă că încurajează şofatul periculos, această practică duce la supraîncărcarea vehiculelor şi la un consum excesiv de combustibil.

Ceea ce trebuie să subliniem este că înainte de adoptarea schemelor stimulative, trebuie avute în vedere toate potenţialele lor dezavantaje. Problema este că avantajele tangibile pe termen scurt sunt mult mai evidente decât majoritatea consecinţelor pe termen lung, intangibile dar nu mai puţin importante. Politica „tovarăşului de drum" este mai potrivită decât orice aserţiune dogmatică după care schemele stimulative trebuie folosite în permanenţă sau niciodată. Aranjamentele de plată pot fi nepotrivite cu situaţia, sau circumstanţele în care respectivele scheme funcţionează se pot modifica, făcându-le ineficiente. Un exemplu comun este introducerea de procese de producţie automatizate care predetermină rata producţiei, determinată până atunci de operatori. Deoarece viteza cu care lucrează acum operatorii este un efect, şi nu o cauză a vreunei alte variabile, este lipsit de sens ca ei să fie recompensaţi pentru un lucru pe care nu-l mai controlează. În schimb, obţinerea unor producţii ridicate este acum legată, de exemplu, de buna întreţinere a echipamentului automatizat, astfel ca acesta să nu se defecteze, sau să opereze astfel încât să nu existe defecte calitative.

Importanţa unor aranjamente de plată atent chibzuite nu se limitează la grupurile de muncitori manuali.

Exemplu: Metoda după care sunt plătiţi dentiştii în Marea Britanie este un bun exemplu al unor asemenea pericole. Iniţial, stomatologii angajaţi la Serviciul Naţional de Sănătate erau plătiţi pe baza serviciilor fizice furnizate. Stimulentul financiar oferit pentru extracţia sau plombarea unui dinte, de exemplu, descuraja recomandările de igienă dentară. Aceasta a determinat acordarea de stimulente ca stomatologii să angajeze igienişti dentari.

Ramificaţiile schemelor stimulative sunt atât de vaste încât trebuie chibzuit cu mare atenţie nu doar dacă ele să fie utilizate sau nu, ci şi, în cazul în care sunt utilizate, cum trebuie gestionate. Dacă se folosesc scheme stimulative, ele necesită un efort managerial la fel de mare, sau chiar mai mare, pentru a veghea ca obiectivele de performanţă să fie atinse, comparativ cu efortul managerial cerut de situaţia în care oamenii sunt plătiţi cu un salariu de bază.

Scanned with OKEN Scanner

Schemele de grup

Majoritatea comentariilor pe care le-am făcut deja pe tema stimulentelor financiare se aplică şi schemelor de grup. Dar există şi unele aspecte specifice care necesită a fi luate în considerare. Schemele de grup funcţionează cel mai bine când grupul nu este mai mare de opt până la douăsprezece persoane, iar sarcina este prin natura ei una de grup, şi nu una individuală. Dacă se foloseşte o schemă la nivelul întreprinderii, legătura dintre efortul individual şi recompensă poate fi prea slabă ca între efortul individului şi producţia totală să existe o relaţie cauzală semnificativă. Veniturile individuale pot să evolueze în paralel cu producţia totală, dar aceasta nu dovedeşte că oamenii vor lucra mai bine dacă se foloseşte o schemă stimulativă de grup. S-ar putea ca angajaţii să observe că veniturile lor sunt cam aceleaşi, indiferent cât de mult sau de puţin ar lucra. Ei ar mai putea observa că producţia totală este afectată de mulţi aţi factori în afară de efortul lor individual, sau chiar de efortul întregului grup, de exemplu fluxul de producţie şi schimbările de tehnologie.

Participarea la profit

Există două tipuri de participare la profit – plăţi în funcţie de profitul realizat şi acţiuni ale angajaţilor. Apare aceeaşi problemă a slabei legături dintre recompensă şi performanţa individuală ca şi în cazul schemelor cu prime de grup. O idee falsă privind participarea la profit este presupunerea că, odată ce salariatul a devenit acţionar, el va uita de rolul său mult mai important de salariat şi se va comporta pur şi simplu în conformitate cu interesele acţionarilor. Numai atunci când se ataşează „ponderi" acestor două roluri devine evident că legătura dintre performanţa şi profiturile grupului nu poate fi cauzată de o schemă de participare la profit. Dacă cele două roluri intră în conflict, angajaţii se pot comporta astfel încât să-şi protejeze rolul de salariaţi şi să subordoneze interesele de acţionari acestui rol primar mult mai important. De cele mai multe ori, însă, rolurile acestea nu intră în conflict şi este util ca angajaţilor să li se expună perspectiva de acţionari. Variaţiile profitului pot să aibă prea puţin de-a face cu presupusul efect motivaţional al schemei de participare la profit, indiferent dacă recompensele sunt sub formă de plăţi directe sau de acţiuni. Multe depind de factorii de piaţă pe care salariaţii îi controlează prea puţin, sau deloc.

La un moment dat, schemele de participare la profit erau foarte populare în Marea Britanie din cauza avantajelor fiscale pe care le prezentau. Totuşi, Chote (1991) şi McLean (1994) au sugerat că există prea puţine dovezi ale unui efect pozitiv asupra profiturilor. În unele cazuri, urmărirea profitului îi poate face pe cei dornici să câştige cât mai mult să-şi asume riscuri inutile. De asemenea, ei se vor concentra pe profiturile pe termen scurt. Un studiu efectuat de Banca Angliei a avertizat în legătură cu pericolul reprezentat de afaceriştii de pe pieţele financiare:

Scanned with OKEN Scanner

> ... variabile cuprinzătoare, prime care depind în oarecare măsură de performanță, pot să devină un pariu câștigător pentru afaceriști, care câștigă dacă produc profit pentru firmă, dar nu dau socoteală dacă pierd bani.
>
> (*1997*)

Exemplu: În împrejurări extreme, astfel de aranjamente pot să amenințe supraviețuirea firmei. O altă lecție învățată din colapsul băncii Barings, în 1995 (*vezi* capitolul 5) a fost că urmărirea profitului și a primelor cu orice preț poate să distrugă o organizație. Pe baza falselor profituri raportate de Nick Leeson [Fay, 1997], au fost plătite prime evaluate la 80 milioane £. Se prea poate ca aceasta s•-i fi descurajat pe cei răspunzători cu supravegherea lui să-i examineze mai îndeaproape activitățile.

Evaluarea posturilor

Structura de plăți

Un alt aspect al salarizării care necesită o atenție specială este structura de plăți a organizației. Aceasta trebuie să întrunească un număr de condiții diferite și uneori contradictorii. Probabil că cele mai importante sunt următoarele:

- *atragerea, reținerea și motivarea personalului* competent;
- *să nu se facă plăți excesiv de generoase*, din cauza costurilor;
- *stabilirea relativităților interne* astfel încât să minimizeze sentimentele de nemulțumire în legătură cu ce primesc alții;
- *stabilirea unor diferențieri* care să-i încurajeze pe angajații capabili să candideze la promovare;
- *încurajarea flexibilității geografice și funcționale* pentru angajați, atunci când este cazul;
- *reflectarea realităților de putere* astfel încât structura de plăți să nu fie ușor destabilizată de grupuri abile în negocieri;
- *respectarea legislației*, în special a salariului minim, reglementări privind programul de muncă și plată egală pentru muncă de valoare egală;
- *crearea unei structuri manevrabile*, adaptabile și necostisitoare în administrarea cheltuielilor;

Negocierile sunt necesare în determinarea obiectivelor prioritare. Structurile de plată trebuie sincronizate cu alte procese organizaționale, cum ar fi planificarea resurselor umane și controlul bugetar. O asemenea integrare este necesară pentru a realiza obiectivele de ansamblu ale organizației.

Scanned with OKEN Scanner

Obiectivele evaluării postului

Schemele de evaluare a posturilor pot oferi un cadru util pentru crearea unei scheme de salarizare eficiente. Determinarea nivelului salariilor este un proces care are loc după stabilirea scării salariale relative. În orice caz, evaluarea postului asigură baza pentru alocarea banilor în măsură diferită. Ea poate fi utilă şi în procesul de control al salariilor.

Din punct de vedere istoric, evaluarea posturilor a fost asociată cu determinarea structurilor salariale pentru funcţionari. Schimbarea ocupaţiilor, puterea în general redusă de negociere a sindicatelor şi, în Europa, legislaţia privind plata egală la muncă egală, au fost factori care au dus la utilizarea în mai mare măsură a schemelor de evaluare a posturilor şi pentru muncitorii manuali.

Chiar dacă angajaţii sunt plătiţi bine în comparaţie cu cei care depun o muncă similară în alte organizaţii, perceperea unor inechităţi interne poate cauza insatisfacţii majore. Evaluarea posturilor este foarte utilă în reducerea unor asemenea nemulţumiri. Chiar dacă indivizii nu vor fi întotdeauna de acord cu rezultatele schemelor de evaluare a posturilor, cel puţin ei vor admite că patronul a încercat să rezolve problema plăţilor într-un mod just şi sistematic.

Tipuri de scheme

În examinarea diferitelor tipuri de scheme de evaluare a posturilor, o atenţie specială se acordă unor probleme practice importante deseori neglijate în explicarea deosebirii dintre modul cum *ar trebui* să funcţioneze schemele şi cum funcţionează ele în practică. Puţini sunt cei care susţin că procesul de evaluare a posturilor este unul ştiinţific – în esenţă, este un mod sistematic de a face o serie de judecăţi asupra relativităţilor. Utilizarea metodei ştiinţifice constă în a emite acele judecăţi subiective, nu în a înlocui respectivul proces de judecată.

O distincţie fundamentală este între tipurile de scheme analitice şi cele non-analitice. Exemple de scheme non-analitice sunt clasificarea posturilor, ierarhizarea posturilor şi comparaţiile perechi. O dezvoltare recentă este evaluarea postului în termenii competenţei cerute sau etalate de persoana care ocupă acel post. Această abordare poate fi un factor într-o schemă analitică, sau baza unei scheme complete.

Scheme non-analitice

Clasificarea posturilor

Posturile sunt apreciate global, apoi grupate în familii cărora li se acordă grade (ca în serviciul civil din Marea Britanie). Uneori se ataşează definiţi ale caracteristicilor de bază ale unei grupe sau ale unui grad pentru a putea aprecia unde se încadrează un anumit post. Aceasta este o formă relativ simplistă de evaluare a posturilor. Ea facilitează flexibilitatea sarcinilor alocate, mai ales dacă gama sarcinilor aferente unui post este largă.

Scanned with OKEN Scanner

Ierarhizarea posturilor

Ierarhizarea posturilor presupune aranjarea lor într-o anumită ordine, ordinea verticală putând fi scindată în diverse grade. Şi aceasta este o formă relativ simplistă de evaluare a posturilor.

Comparaţiile perechi

Tehnica numită a comparaţiilor perechi este o modalitate mai sofisticată de a obţine o ordine ierarhică. Ea presupune compararea fiecărui post cu toate celelalte pentru a identifica ierarhia corectă. Dar cu cât numărul de posturi este mai mare, cu atât este mai dificil să se facă comparaţii valabile între ele. Dacă partea aritmetică se rezolvă prin folosirea unui calculator, rămâne problema oamenilor care să ştie destul despre toate celelalte posturi pentru a face aprecieri în cunoştinţă de cauză.

Principala caracteristică a acestor trei abordări non-analitice este că ordonarea finală este obţinută prin comparare cu alte posturi, şi nu prin identificarea sistematică a elementelor componente ale fiecărui post. Ele sunt relativ simpliste şi uşor de utilizat. Totuşi, este greu să pledezi împotriva discriminării sexuale pe baza unei scheme non-analitice. Aceasta întrucât se poate susţine că orice judecată de ansamblu conţine un element de discriminare sexuală. Reglementările privind plata egală pentru muncă de valoare egală sunt explicate mai departe în acest capitol.

Scheme analitice

Principalele scheme analitice sunt punctajele de evaluare, incluzând multe din schemele cu drept de autor oferite de firmele de consultanţă. Punctajul de ordonare presupune identificarea factorilor comuni din cadrul posturilor, urmată de acordarea de puncte pentru aceşti factori în funcţie de cerinţele specifice fiecărui post. Punctele alocate, sau ponderea, fiecărui factor sunt stabilite în urma discutării sistematice în cadrul organizaţiei a importanţei relative pentru organizaţie a acelui factor. Fiecare factor din cadrul unui post este apoi evaluat şi se obţine un punctaj total, sau scor. Scorul indică ce grad este corespunzător postului. Schemele cu drept de autor sunt cel mai adesea versiuni sofisticate ale schemei bazate pe punctajele de ordonare.

Abordarea pe baza competenţelor unui post

Organizaţiile pot folosi competenţele pentru o parte sau întreaga schemă de evaluare a unui post, mai ales dacă competenţele necesare acelui post sunt folosite şi la selecţie şi pregătire. Abordarea bazată pe competenţele cerute într-un post este analitică în termenii proceselor adoptate. Ea implică examinarea detaliată a diverselor aptitudini ce pot fi puse în slujba postului. În abordările mai tradiţionale, centrul de greutate al evaluării îl constituie cerinţele postului. În abordarea bazată pe competenţe, sunt specificate competenţele minime necesare unei persoane într-un anumit post, dar se admite că oamenii pot realiza performanţe superioare

Scanned with OKEN Scanner

celei minime. Se estompează astfel distincţia dintre evaluarea cerinţelor unui post şi performanţa individului. Această abordare recunoaşte că unii indivizi pot să interpreteze şi să dezvolte un post mai bine decât alţii. Nivelul de competenţă etalat de o persoană poate fi folosit pentru a-i stabili retribuţia. Principalele avantaje ale acestei abordări sunt:

- poate face legătura cu competenţele dezvoltate în vederea selecţiei şi a pregătiri;
- angajaţii pot fi încurajaţi să-şi dezvolte aptitudini relevante;
- angajaţii pot fi recompensaţi pentru iniţiative în munca lor, pentru perfecţionarea postului şi un plus de valoare la munca organizaţiei.

Dezavantajele abordării sunt:

- se concentrează pe aptitudini şi nu pe rezultate. Dacă se foloseşte această abordare, trebuie examinată şi măsura în care sunt îndeplinite obiectivele;
- sarcini de rutină, dar esenţiale, pot fi ignorate în favoarea aspectelor mai interesante ale postului;
- este un proces de sus în jos care lasă puţină libertate angajatului sau sindicatului să se implice în proiectarea schemei. Aceasta poate să afecteze măsura în care o schemă este considerată echitabilă;
- consistenţa evaluărilor este greu de obţinut, mai ales dacă abordarea implică o delegare semnificativă de autoritate;
- o schemă bazată exclusiv pe competenţele necesare postului poate fi extrem de complicată.

Alegerea schemei

Pentru un patron, dilema constă în alegerea schemei de salarizare pe care să o adopte, dacă adoptă vreuna. Nici o schemă sau abordare nu este superioară tuturor celorlalte; în esenţă, este o problemă de a alege „schema potrivită la locul potrivit" şi a o folosi în mod adecvat. Oricât de rafinate şi sofisticate par unele scheme, nu trebuie uitat că toate calculele statistice se bazează pe aprecieri subiective, de exemplu asupra factorilor de luat în considerare şi a ponderilor care să le fie atribuite. În consecinţă, trebuie să tratăm cu rezerve falsa acurateţe şi pretenţiile de perfecţiune bazate pe consistenţa punctajului. Punctajul poate fi consistent în aplicarea unei scheme, dar cum schemele se bazează pe evaluări subiective, aceasta poate să genereze erori considerabile.

Exemplu: Complexitatea unora dintre schemele cu copyright elaborate de consultanţi le poate face extrem de greu de înţeles. În felul acesta, identificarea potenţialelor dezavantaje devine şi ea dificilă. Un funcţionar ingenios de la serviciul de personal, a descoperit că cel mai simplu mod de a afla punctele slabe ale unei scheme de autor era să ceară comentariul unor consultanţi rivali !

Scanned with OKEN Scanner

Factori cheie în deciderea tipului de schemă

Acoperirea în cadrul organizaţiei

Deşi pare convenabil şi just să existe o singură schemă pentru întreaga organizaţie, acest lucru nu este întotdeauna practic. De exemplu, gradele manuale, tehnice şi manageriale au prea puţine în comun, ceea ce impune elaborarea unor scheme diferite, astfel încât posturile comparate să aibă un număr rezonabil de aspecte comune. Nu ar avea sens o schemă generală care să evalueze postul unui director general în termenii unor factori precum forţa fizică, monotonia şi plictiseala. Un contraargument în favoarea schemelor care să-i cuprindă pe toţi angajaţii este că ele pot să contribuie la soluţionarea cazurilor care intră sub incidenţa reglementărilor privitoare la plată egală pentru muncă de valoare egală, unde se fac comparaţii între diferitele segmente ale schemei de salarizare folosite de acelaşi patron.

Costuri

Trebuie ţinut seama şi de costurile implementării şi exploatării unei scheme. Cu cât schema este mai sofisticată, cu atât este mai probabil ca astfel de costuri să fie ridicate. Un alt cost critic este majorarea fondului de salarii care rezultă îndeobşte prin introducerea unei astfel de scheme de salarizare. Este puţin probabil ca procesul de evaluare a posturilor să nu perturbe schema de salarizare existentă, iar ocupanţii unor posturi ce capătă un statut inferior îşi păstrează, de obicei, salariile. În consecinţă, efectul imediat al evaluării posturilor este acela că – deoarece nimeni nu este plătit mai prost, iar unii primesc chiar mai mult – fondul total de salarii va creşte. De regulă, pentru restructurările majore se admite că acest spor global va fi de 3 % din fondul de salarii.

Mărimea organizaţiei

Investiţia într-o schemă costisitoare pentru un grup mic de angajaţi se poate dovedi prea scumpă. De asemenea, în organizaţiile mici sunt mult mai uşor de folosit schemele simple, deoarece fiecare cunoaşte posturile celorlalţi.

Ritmul schimbării

Un factor important care este adesea neglijat îl reprezintă ritmul anticipat de schimbare a structurii organizaţiei. Schemele de evaluare a posturilor sunt de regulă introduse în ipoteza că structura organizatorică este fixă. Dar în prezent ritmul schimbării este atât de mare încât pentru toate schemele se pune problema modului în care vor face faţă evoluţiilor anticipate. Este inutil să avem o schemă scumpă şi sofisticată dacă în curând ea va deveni inadecvată. Într-o formă uşor modificată, problema aceasta se pune şi pentru schemele în funcţie. Poate că iniţial ele au fost adecvate, dar între timp s-au demodat din cauză că nu au fost ajustate, sau că nu se pretează la ajustări, în conformitate cu schimbarea structurii organizatorice.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: La o uzină constructoare de maşini din Londra s-a implementat o schemă de evaluare a posturilor cu copyright, foarte cuprinzătoare, dar care s-a demodat în patru luni din cauza modificării rapide a structurii tehnologice şi organizatorice.

Implicarea angajaţilor

Sindicatele sunt interesate nu doar superficial în evaluarea posturilor şi trebuie avută în vedere implicarea lor în alcătuirea schemelor. După toate probabilităţile, ele percep evaluarea posturilor ca pe un cadru pentru negocieri. Dar indiferent dacă există sau nu un sindicat, problema implicării salariaţilor trebuie luată în considerare. Dacă schemele conţin prevederi interne despre echitate şi corectitudine, trebuie să existe mecanisme care să ţină seama de opiniile angajaţilor în ceea ce priveşte proiectarea şi utilizarea schemelor. În Marea Britanie, necesitatea de a face acest lucru a devenit stringentă datorită noii legislaţii europene.

O consecinţă aproape inevitabilă a evaluării posturilor este că unele dintre ele vor fi declasate. Chiar dacă salariul unei persoane este protejat prin anumite reglementări, o astfel de schimbare necesită consultarea sindicatului sau a reprezentanţilor angajaţilor dacă sunt implicaţi mai mult de 20 de salariaţi. Aceasta deoarece obligaţia consultărilor înaintea unor concedieri statutare a fost extinsă pentru a acoperi modificările survenite în termenii contractuali. Cerinţa aceasta a fost încorporată în Actul pentru Reformă Sindicală şi Drepturile Salariaţilor din 1993, care a aliniat Marea Britanie la legislaţia europeană [Aiken şi Mill, 1994: 54-57].

Chiar dacă cineva ar reuşi să proiecteze un sistem perfect, reprezentanţii salariaţilor tot s-ar simţi obligaţi să negocieze, căci ce sindicat s-ar resemna să i se spună că nu are rol de negociator ? De asemenea, sindicatele pun în discuţie, pe drept cuvânt, atât fundamentarea schemelor cât şi rezultatele aplicării lor. Sindicatele ar trebui, totuşi, să se detaşeze puţin de scheme, căci altfel ar părea că implementează politica salarială a managerilor. Odată ce schema a fost stabilită, ele tind să o recunoască, să o reţină şi să uzeze de dreptul de a reprezenta pe orice individ care consideră că merită un salariu mai mare.

Implementare şi exploatare

Post *versus* persoană

Una din problemele esenţiale care trebuie avute în vedere este că, exceptând cazul în care se urmăresc competenţele personale, evaluarea vizează *postul*, nu *persoana*. Dacă ocupantul unui post face dovada unor competenţe mai mari decât cele necesare, soluţia este ca el să fie încurajat să caute o promovare, iar nu să deregleze schema de salarizare oferindu-i-se un spor salarial care corespunde nevoilor sale, dar nu şi celor ale organizaţiei. Trebuie să fim conştienţi şi de pericolul, prezentat în capitolul anterior, ca angajaţii să distorsioneze structura postului doar pentru a justifica o creştere a salariului. Dimpotrivă, dacă o persoană nu este pe măsura unui post, o posibilă cauză ar fi că postul nu este suficient de bine cotat pentru a atrage o persoană de calibrul potrivit.

Scanned with OKEN Scanner

Alegerea factorilor

Factorii din schemele analitice trebuie aleşi cu grijă, astfel încât să nu se suprapună. Altminteri, ocupantul unui post poate beneficia de două ori de pe urma unor factori precum complexitatea postului şi pregătirea necesară, care sunt, în fapt, două modalităţi diferite de a măsura aceeaşi cerinţă. O altă complicaţie poate să apară la stabilirea „ponderilor" pentru factori. Pe lângă problemele inerente de evaluare, există o problemă statistică, anume că ponderile reale nu depind numai, de exemplu, de punctele alocate unui anumit factor, ci şi de măsura în care cei ce fac evaluarea folosesc întreaga scară de valori.

Exemplu: S-a încercat odată introducerea unei noi scheme de evaluare a posturilor pentru infirmiere în cadrul serviciului de sănătate. A devenit repede evident că, pentru anumite posturi, singurii factori pentru care punctajul era diferit erau cei legaţi de mărimea unităţii sanitare la care era angajată o persoană. În realitate, schema pentru acele posturi se baza pe un singur factor – şi anume cel mai uşor de măsurat. O altă explicaţie a acestor probleme statistice este dată în secţiunea despre apreciere şi clasificare din capitolul 10.

Creşterea pretenţiilor

Pot exista păreri greşite despre măsura în care este de aşteptat ca angajaţii să-şi asume sarcini suplimentare fără a primi şi o plată suplimentară. Modificarea gradului de încărcare la un nivel dat nu duce neapărat la majorarea salariului. Munca la un nivel superior de răspundere se poate dovedi o bază valabilă pentru majorarea salariului, dar şi în acest caz trebuie să reamintim că în mod normal rangul postului cuprinde un grup de posturi şi creşterea, de exemplu, a nivelului de răspundere asumată de o persoană poate să nu fie de ajuns pentru a o promova la un rang superior. Există reglementări legale uzuale care cer angajaţilor să accepte modificări rezonabile ale structurii postului, iar un patron prudent va accentua acest aspect prin folosirea unor denumiri generice pentru posturi şi a unor clauze de flexibilitate în orice descriere a structurii postului.

Pretenţiile de majorări salariale pot fi fondate pe ce se dovedesc până la urmă a fi cerinţe fundamentale ale postului, mai degrabă decât solicitări suplimentare. Schemele trebuie exploatate pornind de principiul că menţinerea unei persoane într-un anumit post este justificată de cerinţe minime de performanţă, şi nu de mărimea salariului. Totuşi, nu putem să nu admirăm ingeniozitatea cu care sunt susţinute unele pretenţii.

Exemplu: Un şofer de automacara angajat la o rafinărie de petrol a solicitat o creştere de salariu. El şi-a justificat cererea prin responsabilitatea pe care o are pentru utilaje şi instalaţii scumpe, arătând că de curând a spart o conductă de combustibil şi a cauzat un incendiu care a produs pagube de peste un milion de lire sterline !

Un alt asemenea caz a implicat o recepţioneră/telefonistă căreia i s-a cerut să prezinte elementele decizionale ale postului său – ce constau în principal din orientarea vizitatorilor şi a apelurilor telefonice. Cu un zâmbet larg, ea a spus că trebuie să decidă dacă să vină în fiecare zi la serviciu sau nu. Argumentul a fost că trebuia să aprecieze dacă era sau nu în formă să lucreze, căci în caz de dispoziţie ţâfnoasă ar fi afectat imaginea firmei !

Scanned with OKEN Scanner

Posibilităţi de apel

Indiferent dacă angajaţii sunt sau nu implicaţi în elaborarea unei scheme, este necesar un mecanism de apel. Trebuie specificate criteriile de apel, cum ar fi modificarea sarcinilor, şi stabilite instanţele de apel. Acestea pot fi comisii manageriale, comisii mixte patronat-sindicate, sau să implice recurgerea la un arbitru din exterior – singur sau în fruntea unei comisii mixte.

Reacţia în lanţ

Un aspect esenţial în stabilirea rangului oricărui post este efectul acestuia asupra echilibrului schemei de salarizare. Inechităţile grave trebuie, evident, corectate, dar nu şi cazurile minore de reaşezare a unor posturi într-un rang superior. Principala problemă nu o constituie cheltuielile suplimentare pe care le-ar antrena acest fapt, ci crearea unui precedent: soluţionând doleanţele mai mult sau mai puţin imaginare ale cuiva, se poate declanşa o avalanşă de pretenţii ulterioare.

Piaţa externă a muncii

O altă temă cheie priveşte relaţia dintre plată şi piaţa externă a muncii. O schemă care nu este în concordanţă cu piaţa este inutilă. Pe de altă parte, pieţele nu funcţionează întotdeauna atât de clar şi sistematic încât să ne putem dispensa de evaluarea posturilor. Când se compară salariul cu cel plătit în alte organizaţii, trebuie avut grijă să se compare posturi echivalente. A folosi doar denumirea postului este riscant, căci un termen precum cel de „mecanic" poate să acopere o gamă largă de posturi diferite prin sarcinile efective şi gradul de responsabilitate. Uneori poate să apară un conflict acut între raporturile salariilor interne şi cele de pe piaţa forţei de muncă în cazul anumitor grupuri pentru care există o cerere puternică. Răspunsul realist în astfel de situaţii nu este operarea unei reevaluări eronate a personalului implicat, ci recunoaşterea deschisă şi abordarea problemei. Pentru asemenea categorii de personal ar putea fi necesară plata unui supliment de piaţă, sau chiar scoaterea lor completă din schema de salarizare. În felul acesta, cel puţin restul schemei poate rămânea consistent.

Utilizarea schemelor standard

O altă problemă se referă la transferabilitatea unor scheme de evaluare între diferite organizaţii, ţări sau culturi. Este un lucru tentant, căci la prima vedere pare economicos să copiem schema altora, sau să o folosim pe a noastră într-o filială din străinătate. Justificarea uzuală a unei scheme de evaluare a posturilor este că ea reflectă atitudinile din cadrul unei organizaţii referitoare la un ansamblu de relaţii corecte. Totuşi, atitudinile faţă de ceea ce este corect pot să difere sensibil într-o organizaţie sau ţară unde există un alt set de valori. Prin urmare, astfel de transferuri de scheme pot fi nişte „chilipiruri" foarte costisitoare. Aceasta se aplică şi în utilizarea schemelor elaborate de consultanţi, dar care nu au fost proiectate sau adaptate într-o măsură suficientă la nevoile unei anumite organizaţii.

Scanned with OKEN Scanner

Plată egală la muncă de valoare egală

O altă problemă a structurii salariale sau a evaluării postului este legea privind plata egală pentru muncă de valoare egală. Ea se referă la dreptul angajaţilor de a nu fi discriminaţi în ceea ce priveşte plata şi condiţiile de angajare pe motive de sex, dacă munca lor are valoare egală cu cea a unei persoane de sex opus încadrată în aceeaşi organizaţie. În Marea Britanie, aceasta este urmare a obligaţiei guvernului de a se conforma Tratatului de la Roma şi Directivei pentru Plată Egală din 1975. Anterior, în conformitate cu Legea Plăţii Egale din 1970, a existat un drept limitat la plată egală doar pentru activităţi asemănătoare, sau considerate ca echivalente în cadrul unei scheme de evaluare a posturilor. Legea din 1970 a fost amendată de Reglementările pentru Plată Egală din 1983. Dreptul de a pretinde plată de valoare egală, ca şi dreptul de a pretinde plată egală, exclude comparaţiile cu angajaţi de acelaşi sex. Îndrumări pentru aplicarea acestei legi se dau în Codul Practicii [EOC, 1997].

Dreptul de plată egală pentru muncă de valoare egală există acolo unde cerinţele postului sunt aceleaşi în privinţa unor categorii precum „efort, aptitudine şi luarea deciziilor". Aceasta implică nevoia unei evaluări analitice a postului, dacă patronul încearcă să-şi apere poziţia. Dacă tribunalul nu decide că pretenţia este nejustificată, iar părţile nu reuşesc să ajungă la o înţelegere, se apelează la un expert independent. Acesta va întocmi un raport prin care se va pronunţa dacă posturile pe care reclamantul le pretinde a fi de valoare egală sunt astfel. După care tribunalul decide în funcţie de concluziile din raportul expertului. Toate acestea pot părea destul de întortocheate, dar criza începe când o pretenţie este declarată întemeiată. Aceasta poate releva existenţa unei baze reale pentru alte pretenţii, iar dacă una dintre ele este admisă, procesul va continua. Reacţia în lanţ poate duce la subminarea întregii scheme de salarizare existente.

Impactul pe care îl poate avea o pretenţie de plată egală înseamnă că patronii trebuie să reflecteze asupra acestui domeniu. Ei pot considera că trebuie să facă acest lucru oricum, pentru a evita discriminarea sexuală. În acest scop se impune revizuirea nu doar a structurii salariale, ci şi a procesului prin care se stabilesc ritmurile şi diferenţele de plată. Implicaţiile pentru schemele de evaluare a posturilor includ asigurarea unei reprezentări corecte în comisii a tuturor posturilor de referinţă şi a ambelor sexe. Dacă se foloseşte o schemă de evaluare cu puncte, trebuie să ne asigurăm că factorii şi ponderile folosite nu sunt discriminatorii. Toate acestea pot fi situate într-un mediu în care valorile dominante sunt cele masculine, în contradicţie cu cerinţa legală de a evita discriminarea sexuală. Aplicată corect, evaluarea analitică a posturilor poate să ajute la evitarea discriminării, dar ea nu va pune neapărat capăt disputei. Uneori oamenii cred că folosirea, de exemplu, a unor tehnici statistice sofisticate permite luarea unor decizii *obiective ştiinţific* în legătură cu treptele de salarizare. Totuşi, ceea ce fac aceste tehnici este să furnizeze mijloace elaborate de stabilire a unor *opinii* sistematice asupra raporturilor dintre diferite posturi. Se pot emite judecăţi sistematice privind modul în care nişte factori diferiţi, sau posturi în întregime, ar

Scanned with OKEN Scanner

trebui să se coreleze între ele, dar aceste judecăţi rămân subiective. În consecinţă, un expert independent ar putea avea o opinie diferită despre raporturile dintre posturi faţă de cei care au stabilit o anumită schemă de salarizare. De asemenea, evaluarea poate să depindă şi de expertul independent la care s-a făcut apel.

Situaţiile legale generate de pretenţiile de plată egală se dovedesc un ghid despre cum funcţionează în practică legea. Următoarele aspecte importante au fost decise ca urmare a unei astfel de cazuistici.

- Pretenţiile trebuie să implice comparaţii cu un alt post, unde angajaţii să fie predominant de sex opus [Pickstone *versus* Freeman, 1988].
- Legea de plată egală pentru muncă de valoare egală poate acţiona eficient în sensul nivelării condiţiilor de angajare ale muncitorilor şi funcţionarilor. Altfel solicitanţii vor putea să acuze un singur element din pachetul de salarizare, unde ei consideră că există o deosebire nejustificată şi să ceară paritate [Hayward *versus* Cammell Laird Shipbuilders, 1988].
- Practica inserării de posturi pentru a se conforma unei structuri, dar fără o analiză a acestor posturi, pare inadecvată [Bromley *versus* H.J.Quick, 1988].
- Existenţa unei structuri separate de negocieri colective nu constituie o justificare acceptabilă [Enderby *versus* Frenchay Health Authority, 1993].
- Justificarea unui factor material de diferenţiere poate să includă cursurile de pe piaţă, dar numai dacă aceasta explică întreaga diferenţă [Enderby *versus* Frenchay Health Authority, 1988].

Patronii au motive financiare întemeiate să facă apel în cazul unor verdicte defavorabile (ca şi sindicatele, de altfel). Ca urmare, pot trece ani înainte să se pronunţe sentinţa definitivă. Pentru patroni, lecţia care se desprinde de aici este că trebuie să urmeze paşii deja sugeraţi pentru a evita o discriminare evidentă şi să spere că nu sunt vizaţi de vreun proces. Dacă structura de plată este ajustată pentru a ţine seama de o posibilă discriminare sexuală, trebuie luate în considerare costurile suplimentare implicate de orice creştere salarială. În Marea Britanie, răspunsul Serviciului Naţional de Sănătate la pierderea unui număr de procese a fost adoptarea unui sistem naţional de evaluare a posturilor.

Presiuni pentru schimbare

Schimbările majore pe care le-au cunoscut multe organizaţii şi pe care le-am descris în capitolul 3, au un impact major asupra modului în care funcţionează evaluarea posturilor. Foarte importantă a fost tendinţa către organizaţii mai flexibile şi cu un consum de muncă mai redus. De asemenea, în unele cazuri au fost necesare schimbări în evaluarea posturilor care să ajute la implementarea unor astfel de schimbări organizaţionale. În general, tendinţa a fost spre scheme de posturi mai simple, cu descrieri mai puţin detaliate şi accent pe flexibilitatea muncii. În cazul la Nissan, de exemplu, aceasta a însemnat comprimarea muncilor manuale în numai două tipuri diferite de posturi, fără descrieri ale postului. Tendinţa către multispecializare, ca o contribuţie la o mai mare flexibilitate, pune

Scanned with OKEN Scanner

accent îndeosebi pe atributele personale ale deținătorului postului. Aceasta poate să includă plata pentru competențele adiționale dobândite de deținătorul postului. Dezvoltările acestea reduc caracterul distinct al slujbelor individuale și încurajează conceptul de familii de posturi. Schemele mai simple sunt mai adaptabile, mai ușor de controlat în termenii schimbării sistemului de plăți și mai ieftine în termenii costurilor administrative, inclusiv utilizarea timpului managerial. Astfel de economii sunt o presiune deosebit de importantă în favoarea schimbării, date fiind presiunile continue de reducere a costurilor în sectoarele privat și public. Schemele asistate de calculator contribuie la o reducere suplimentară a schemelor de operare, cu condiția ca politicile manageriale să fie astfel încât să permită rezultate viabile.

Declinul puterii sindicatelor a acordat managementului o mai mare libertate în evaluarea posturilor, tendință întărită de modele mai descentralizate de luare a deciziilor în cadrul organizației. De asemenea, declinul puterii sindicale a facilitat o abordare mai individualistă și mai puțin colectivistă. Tendința aceasta a accentuat legătura dintre plată și performanța individuală și a redus importanța gradelor ierarhice. În abordarea tradițională a evaluării posturilor, performanța individuală avea un rol redus, dar în prezent se acceptă tot mai mult că natura postului este modelată de persoana care-l ocupă. Conceptul de valoare adăugată este important în acest context. Toate acestea au tins să reducă nevoia unor scheme complexe și a unor grade înalte de acurateţe, mai ales că nivelul ierarhic a încetat să fie un factor dominant în determinarea retribuției totale. Presiunea contrară vine de la reglementările de plată egală pentru muncă de valoare egală, care determină organizațiile să păstreze sau să introducă scheme analitice. Deși puține revendicări au fost consacrate, organizațiile trebuie să răspundă și pretențiilor din timpul negocierilor salariale, conform cărora schemele de evaluare sunt discriminatorii în privința sexului. Alte tendințe includ un accent mai redus pe ierarhii și utilizarea mai largă a scărilor de plată suprapuse.

O dezvoltare asociată au fost beneficiile gen bonuri de masă, astfel încât angajații să aibă o marjă de opțiune în adecvarea beneficilor la nevoile lor personale. Totuși, aceasta poate să genereze probleme administrative semnificative, cu atât mai mult cu cât modificarea unui beneficiu poate să afecteze valoarea relativă a tuturor celorlalte, chiar dacă programele de computer contribuie la menținerea consistenței cu pachetul general de beneficii.

Rezumat

✓ Patronii au nevoie de un cadru pentru plata angajaților, două cadre principale, care se completează reciproc, sunt utilizarea schemelor cu stimulente financiare și evaluarea postului. Utilizarea schemelor cu stimulente financiare presupune prudență. Există numeroase motive potențiale pentru slaba performanță, iar lipsa unor stimulente financiare poate fi doar unul dintre ele. Dar chiar în lipsa acestor stimulente, schemele care leagă plata de productivitate sau profitabilitate nu funcționează întotdeauna. Au fost identificate condițiile de bază care trebuie îndeplinite ca schemele să aibă succes. Chiar și atunci când există condițiile adecvate pentru utilizarea unei scheme cu stimulente financiare, trebuie aleasă schema adecvată, care apoi să fie implementată și exploatată cu grijă.

Scanned with OKEN Scanner

✓ Schemele inadecvate, sau incorect folosite, nu doar că nu vor mări performanţa, dar pot fi contraproductive şi avea consecinţe dăunătoare pe termen lung pentru organizaţie. Principalele tipuri de stimulente financiare sunt schemele individuale şi cele de grup legate de producţie sau performanţă şi participarea la profit.

✓ Au fost identificate presiunile conflictuale asupra aranjamentelor salariale ale unei organizaţii. Evaluarea postului este o tehnică ce poate să ofere baza pentru stabilirea unei structuri salariale în cadrul organizaţiei. Ea poate fi deosebit de utilă în stabilirea unei scări salariale interne viabile. Totuşi, schemele trebuie alese, exploatate şi monitorizate cu grijă. Principalele două tipuri de scheme de evaluare a posturilor sunt cele non-analitice şi cele analitice, în general mai complicate. O inovaţie relativ recentă a fost clasificarea parţială sau totală a posturilor, pe baza competenţelor relevante de care oamenii au nevoie şi/sau le etalează într-un post.

✓ În Marea Britanie, în pofida reglementărilor privitoare la plată egală pentru muncă de valoare egală, există puternice presiuni financiare şi organizaţionale pentru simplificarea schemelor. Presiunile în acest sens au fost identificate şi printre ele se numără ritmul crescut de schimbare organizaţională, dorinţa de coalizare mai strânsă a posturilor în vederea unei mai mari flexibilităţi şi un accent sporit pe performanţa individuală în determinarea salariului. Problema salariului în funcţie de performanţă este examinată în capitolul 10 în contextul evaluării în general.

Întrebări de auto-evaluare

1. Care sunt precondiţiile necesare pentru schemele cu stimulente financiare ?
2. Identificaţi potenţialele efecte pe termen lung ale schemelor cu stimulente financiare.
3. În cazul utilizării unor scheme cu stimulente financiare, cum aţi decide dacă ele să fie pe bază individuală sau de grup ?
4. Care sunt scopurile schemelor de evaluare a posturilor ?
5. Care sunt principalele probleme operaţionale care să asigure că schemele de evaluare a posturilor vor rămâne eficiente ?
6. Care sunt principalele schimbări organizaţionale şi de pe piaţa muncii care-i determină pe patroni să revizuiască modul în care îşi recompensează financiar angajaţii ?

Bibliografie

AIKEN, OLGA şi CHERRY MILLS (1994) «No Escape from Consultation", *Personnel Management*, octombrie.

BANK OF ENGLAND (1997) «Financial Stability Review", relatat în *The Financial Times*, 3 martie.

CHOTE, ROBERT (1991) «Profit-related pay proves no panacea», *The Independent*, 24 mai.

EQUAL OPPORTUNITIES COMMISSION, Code of Practice on Equal Pay, EOC, 1997.

FAY, STEPHEN (1996) *The Collapse of Barings*, extrase şi comentarii în *The Times*, 12 februarie.

MCLEAN, HAZEL (1994) Fair Shares: *The Futures of Employee Financial Participation in the UK*, Institute of Employment Rights.

Scanned with OKEN Scanner

MORTON, IAN (1993) «Cheating traffic wardens curbed», *Evening Standard* (Londra), 8 septembrie.
NATIONAL BOARD FOR PRICES AND INCOMES (1968a) Payment by Results Systems, raport nr.65, Cmnd.3627, HMSO, p.11 al broşurii care rezumă raportul de mai sus.
NATIONAL BOARD FOR PRICES and INCOMES (1968b), supliment statistic la raportul Payment by Results, paragraful 22.

Referinţe generale

ARMSTRONG, MICHAEL şi ANGELA BARRON (1995), *The Job Evaluation Handbook*, Institute of Personnel and Development.
INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (1996) The IPD Guide on Team Reward, IPD.

Cazuri citate

BROMLEY *VERSUS* H. J. QUICK LTD. (1988), nr. 249, CA.
ENDERBY *VERSUS* FRENCHAY HEALTH AUTHORITY (1993) TLR, 12 noiembrie, ECJ.
HAYWARD *VERSUS* CAMMELL LAIRD SHIPBUILDERS LTD. (1988) ICR 464, IRLR 257. HL.
PICKSTONE *VERSUS* FREEMANS PLC. (1988) IRLR 267, HL.

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 8

Comunicarea

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:

- Să identificaţi în ce măsură managerii sunt implicaţi în procesul de comunicare şi diversitatea de moduri în care are loc comunicarea
- Să identificaţi şi să ţineţi seama de gama largă de potenţiale obstacole în calea unei comunicări eficiente
- Să identificaţi şi să aplicaţi aptitudinile cheie implicate într-o comunicare orală eficientă, mai ales ascultarea
- Să identificaţi şi să aplicaţi cerinţele esenţiale ale unei expuneri orale eficiente
- Să identificaţi şi să aplicaţi cerinţele esenţiale ale comunicării scrise
- Să identificaţi modurile în care structurile organizaţionale pot să faciliteze sau să împiedice o comunicare eficientă
- Să identificaţi şi să ţineţi seama de modurile în care tipurile de cultură naţională pot să împiedice o comunicare eficientă
- Să evaluaţi şi să ţineţi seama de dezvoltările semnificative din domeniul tehnologiei informaţiei şi de modurile în care ele pot să faciliteze sau să împiedice o comunicare eficientă
- Să evaluaţi rolul mass-media în comunicare

Introducere

Acest capitol este probabil cel mai important din toată cartea. Deşi de sine stătător, el serveşte ca fundament pentru mare parte din restul cărţii. De asemenea, el face legătura cu materiale tratate în capitolele precedente. Printre acestea se numără relaţia dintre structura organizaţiei şi eficienţa comunicării şi importanţa

Scanned with OKEN Scanner

crescândă a comunicării electronice – ambele tratate în capitolul 3. Alte fenomene care fac legătura cu comunicarea sunt stilul managerial şi cultura – subiecte de care ne-am ocupat în capitolul 4.

Capitolul începe prin a explica de ce comunicarea este un subiect atât de important. Managerii îşi petrec cea mai mare parte a timpului încercând să comunice cu alţii. Aceasta se poate realiza într-o diversitate de moduri: vorbire, ascultare, scris, citit, participare la întruniri şi, uneori, utilizarea mass-media. În consecinţă, dacă cititorii sunt în măsură să-şi dezvolte aptitudinile de comunicare ca rezultat al citirii acestui capitol, ei vor avea de profitat iar şi iar. Dacă procesul de comunicare este ineficient, foarte probabil că baza pe care managerii, sau alţii, iau decizii, este greşită. Aspectul cel mai important este ca managerii să le permită oamenilor să comunice cu ei, căci de cele mai multe ori de aşa ceva este nevoie. Din păcate, acest lucru nu este întotdeauna înţeles şi, adesea, întregul proces de comunicare este considerat a fi mult mai simplu decât este în realitate. Sunt examinate şi alte obstacole în calea unei comunicări eficiente. Înţelegerea acestor obstacole este o modalitate de a identifica aptitudinile necesare unei comunicări eficiente. Una din aptitudinile esenţiale este o ascultare activă. Se acordă atenţie şi capacităţii de expunere a unui subiect, oral sau în scris.

Întrucât structura organizaţională poate să faciliteze sau să împiedice comunicarea eficientă, se acordă atenţie şi acestui subiect. Sunt luate în considerare şi problemele de comunicare între diferite culturi naţionale. De asemenea, sunt examinate importanţa crescândă a comunicaţiilor electronice şi unele din problemele pe care le pot genera. Ultimul subiect este rolul mass-media. Aceasta implică deopotrivă interpretarea mesajelor mass-media şi capacitatea de expunere.

Importanţa comunicării

Managerii îşi petrec cea mai mare parte a timpului direct angajaţi într-o formă sau alta de comunicare. Chiar şi atunci când lucrează singuri – de exemplu, studiind sau pregătind rapoarte – ei se bazează pe încercările altora de a comunica cu ei, sau se pregătesc să comunice cu alţii. Acurateţea în luarea deciziilor depinde, în particular, de eficienţa comunicării. Dacă procesul de comunicare este deficitar, tot restul poate fi viciat.

Experimentele, cercetările şi observaţiile personale arată că majoritatea oamenilor sunt prea optimişti în ceea ce priveşte acurateţea procesului de comunicare. Aceasta se aplică nu numai procesului de comunicare din cadrul organizaţiilor, ci şi pentru viaţă în general. Chiar dacă erorile sunt identificate, ar putea fi prea târziu, sau greşelile inerente procesului, care vor genera alte erori, este posibil să nu fie recunoscute. Comunicarea eficientă a informaţiilor faptice poate fi destul de dificilă, dar adesea trebuie comunicare atitudini şi sentimente, ceea ce este mult mai complicat. Numărul şi natura barierelor sunt astfel încât este mare nevoie ca în programa de învăţământ a managerilor să fie inclusă şi pregătirea în domeniul

Scanned with OKEN Scanner

comunicării. În general, încă nu se întâmplă astfel, iar în capitolul de faţă se încearcă să se ofere managerilor îndrumări practice asupra modului în care să identifice procesul de comunicare din organizaţia lor, cu o privire prealabilă asupra modalităţilor în care să-şi evalueze propria eficienţă. Această evaluare poate constitui apoi baza pentru dezvoltarea aptitudinilor practice de comunicare ale managerului.

În studiul efectuat de Rosemary Stewart asupra felului în care managerii îşi petrec timpul, studiu la care am făcut referire în capitolul 2, s-a stabilit că, în medie, cei 160 de manageri din eşantionul respectiv îşi petreceau două treimi din timp lucrând cu alţi oameni [1988: 50]. Pare, deci, rezonabil să presupunem că majoritatea managerilor îşi petrec cea mai mare parte a zilei de lucru cu o activitate oarecare de comunicare. Chiar şi cei 33 de manageri de nivel inferior din eşantionul respectiv îşi petreceau aproximativ jumătate din timp lucrând cu alţi oameni. Aceasta presupune participarea la şedinţe, primirea şi transmiterea de instrucţiuni, discuţii cu colegii şi contacte cu beneficiarii şi furnizorii. Astfel de contacte pot fi faţă în faţă, telefonice, sau o combinaţie a acestora. Cea mai mare parte a timpului rămas va fi probabil folosit pentru prelucrarea şi asimilarea informaţiei scrise. Dacă managerii trebuie să ia decizii corecte şi de substanţă în posturile pe care le ocupă, rezultă că ei trebuie să stăpânească efectiv procesul de comunicare. Una din problemele generate de comunicarea în interiorul organizaţiilor este că, dacă ea este greşită, toţi ceilalţi din lanţul comunicativ vor fi dezinformaţi. De asemenea, cu cât lanţul este mai lung, cu atât este mai probabil să se strecoare şi alte erori.

Rezultă din toate acestea că nevoia de a dezvolta aptitudini de comunicare eficientă poate să devină o prioritate critică pentru mulţi manageri. Este regretabil că, adesea, necesitatea aceasta nu este percepută şi managerii neglijează importanţa şi ocaziile de dezvoltare în acest sector critic. Aptitudinile de comunicare sunt considerate ca de la sine înţelese, iar lipsa lor este sesizată mai uşor la alţii decât la propria persoană. Una din consecinţele obiceiului de a da vina pe alţii este că oamenii nu văd nevoia de a-şi îmbunătăţi propriile aptitudini. Problema este atât de complexă încât până şi cei cu performanţe bune în comunicare şi le pot îmbunătăţi dacă ţin seama şi îşi evaluează sistematic propria eficienţă în acest domeniu.

Cauzele comunicării ineficiente

După ce am subliniat importanţa procesului de comunicare, se cuvine să dezvoltăm mai departe ipoteza că într-o organizaţie comunicarea este mult mai slabă decât îşi închipuie cei mai mulţi oameni. Aceasta se va demonstra explicând natura procesului de comunicare şi potenţialul de cădere a sistemului. Principalele aspecte sunt ilustrate cu exemple.

Scanned with OKEN Scanner

Timpul

Comunicarea poate fi consumatoare de timp. Aceasta din cauza pregătirilor prealabile necesare, a timpului necesar ca oamenii să pună întrebări şi a celui petrecut cu ascultarea. De asemenea, este nevoie de timp pentru a identifica potenţialele probleme şi modurile de a le depăşi. Cum de regulă managerii sunt în criză de timp, şi adesea nu atât de pricepuţi în comunicare pe cât îşi închipuie, se poate ca ei să nu aloce destul timp.

Limbajul

E posibil ca persoanele implicate în procesul de comunicare să nu aibă un limbaj comun. Diferenţele de limbaj pot să apară din cauza unor variaţii în înţelegerea chestiunilor tehnice sau în nivelul general al vocabularului, precum şi datorită utilizării unor termeni locali sau interni, care nu sunt familiari altora. Problema poate fi agravată în cazul unor deosebiri semnificative de competenţe. Complicaţiile ivite în comunicarea între diferite naţionalităţi sunt tratate mai departe în acest capitol, în secţiunea despre cultura naţională.

Problemele de ascultare

Este momentul să explicăm una din principalele păreri greşite cu privire la comunicare. Nu doar că acesta este un aspect important în sine, dar susţine şi argumentul că felul în care mulţi manageri abordează problemele de comunicare nu este destul de sofisticat.

De obicei, comunicarea este văzută ca nevoia de a informa pe scurt alţi oameni. În realitate, un manager îşi petrece cea mai mare parte a timpului primirii de informaţii şi păreri, mai degrabă decât transmiterii lor. Motivul este foarte simplu: în orice conversaţie între două persoane, vorbirea trebuie să alterneze cu ascultarea. Nu prea are sens ca o persoană să vorbească, dacă presupusul receptor nu este pregătit să asculte. Dacă cele două persoane angajate în discuţie vorbesc şi ascultă pe rând, ele îşi vor petrece în mod evident o jumătate din timp ascultând.

Cum cea mai mare parte a comunicării într-o organizaţie implică discuţii faţă în faţă între mai mult de două persoane, rezultă matematic faptul că majoritatea managerilor îşi vor petrece mai mult timp ascultând decât vorbind. De la această regulă există, desigur, excepţii, dar însăşi existenţa acestor excepţii reduce timpul rămas altora de a vorbi. Evident, managerii au adesea iniţiativa atunci când explică lucrurile pentru subalternii lor, dar o pondere statistică exagerată a vorbirii în această direcţie poate fi uşor contrabalansată de timpul pe care îl petrec în discuţii şi şedinţe cu mai mulţi participanţi şi în care ei vorbesc doar o mică parte a timpului. Ideea care se degajă de aici este că managerii s-ar putea să nu realizeze că, în mod normal, vor petrece mai mult timp ascultând decât vorbind.

Scanned with OKEN Scanner

Ascultarea eficientă nu este o calitate înnăscută a tuturor managerilor, mai ales dacă ei nu îi recunosc importanţa. Cei care doresc să amelioreze calitatea comunicării în organizaţii presupun adesea că o bună comunicare este sinonimă cu împărtăşirea informaţiilor. Pliantele distribuite la domiciliu, scrisorile de la directorul firmei, întâlnirile informative de scurtă durată [*briefing*] şi pregătirea pentru a vorbi în public se bazează toate pe ipoteza că problema o reprezintă diseminarea informaţiei. În realitate, ar putea fi mai important să înlăturăm obstacolele din calea informaţiilor şi a opiniilor adresate factorilor de decizie. Problema poate fi se aşa natură încât, până când comunicarea nu devine eficientă, managerii să nu sesizeze prezenţa obstacolelor. În orice caz, dacă toată lumea se concentrează pe transmiterea de informaţii şi opinii, cine mai rămâne să recepţioneze toate aceste mesaje ?

Exemplu: Un infirmier şef a participat la o şedinţă la trei luni după ce a absolvit un curs de pregătire pentru cadre de conducere de nivel mediu. Întrebat fiind de rezultatele pregătirii sale, el a explicat că domeniul asupra căruia s-a concentrat a fost dezvoltarea aptitudinilor sale de comunicare. El şi-a perfectat capacitatea de ascultare şi a aşezat un scaun lângă pupitrul său, scaun pe care erau invitate să se aşeze persoanele care intrau în birou. A explicat apoi că a fost uimit de câte informaţii suplimentare a obţinut faţă de comportamentul său anterior, când lăsa oamenii în picioare, sau îi invita să se aşeze pe un scaun din faţa pupitrului. Abia atunci şi-a dat seama de caracterul limitat al informaţiilor pe care le primea înainte şi în baza cărora primea decizii. Anterior, nefiind conştient de informaţia disponibilă, el nu încerca să o obţină. Numai după ce şi-a descoperit punctul mort, a realizat că informaţia aceasta există.

De asemenea, oamenii pot fi uşor distraşi de la o ascultare eficientă. Ei pot avea alte probleme în minte, pot fi distraşi fizic sau pur şi simplu să le lipsească motivaţia de a asculta cu atenţie.

Lipsa de *feed-back*

Din nefericire, problema comunicării eficiente este mai complexă decât simpla recunoaştere a dimensiunilor şi importanţei sale, şi decât înţelegerea faptului că trebuie să şi primim informaţii, nu numai să le transmitem. Este foarte uşor să presupunem că am comunicat eficient şi să nu ne dăm seama că încercările noastre de a comunica au fost doar parţial reuşite, dacă nu cumva au eşuat cu totul.

Exemplu: O modalitate de a demonstra optimismul nejustificat referitor la eficacitatea procesului de comunicare este exerciţiul cu dreptunghiuri. Acesta presupune să se ceară cuiva din grup să le spună celorlalţi, fără nici o întrebare din partea lor, cum să deseneze o diagramă alcătuită din şase dreptunghiuri. Persoanei respective i se spune să stea cu faţa la perete şi să descrie prin cuvinte o diagramă precum cea din figura 8.1, astfel încât grupul să poată reproduce diagrama pe baza instrucţiunilor sale verbale [Leavitt and Bahrani, 1988: 103-112]. Practic, nimeni nu va încerca să explice verbal cum să reproduci o astfel de diagramă, dar utilizarea acestui exemplu

Scanned with OKEN Scanner

artificial prezintă o serie de avantaje. Acurateţea reproducerii este uşor de verificat şi diagrama nu conţine nimic mai complicat decât unele instrucţiuni pe care oamenii încearcă efectiv să le transmită pe cale verbală.

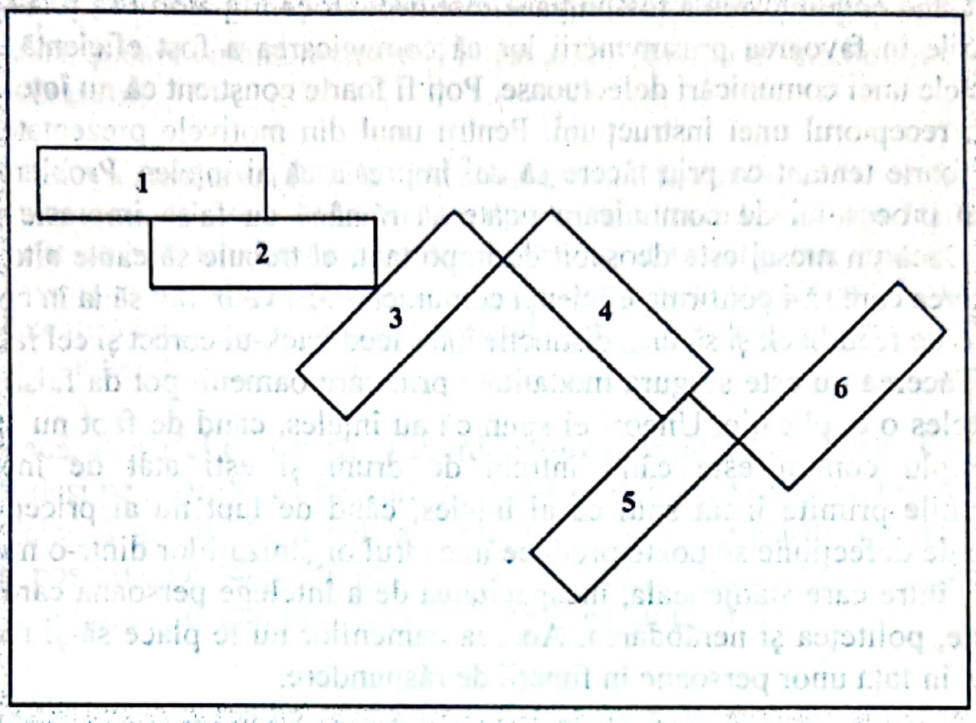


Fig. 8.1. Exerciţiu de comunicare.

Toate dreptunghiurile sunt de dimensiuni egale, iar unghiurile sunt fie de 45°, fie de 90°. Dreptunghiurile se ating fie în colţuri, fie la mijlocul laturilor. Invariabil, apar erori considerabile în încercările grupului de a reconstitui diagrama iniţială după instrucţiunile verbale. Uneori rezultatele sunt de-a dreptul dezastruoase. O dată, un grup de 16 manageri a realizat scorul zero, întrucât persoana numită a descris, din neatenţie, dreptunghiurile drept triunghiuri. Fără excepţie, cel care descrie subestimează numărul erorilor făcute de grup.

După ce se înregistrează rezultatele încercării de a explica diagrama folosind o comunicare unilaterală, aceleiaşi persoane i se cere să repete exerciţiul, dar de data aceasta cu faţa la grup şi putând primi un număr nelimitat de întrebări. O diagramă similară este convertită în cuvinte şi înapoi într-o diagramă de restul grupului. Pentru această a doua etapă a experimentului există un model standard. Ea durează mai mult, acurateţea este de regulă mult superioară, rareori nu apare nici o eroare, şi din nou instructorul supraestimează nivelul de exactitate. De regulă se presupune că dacă oamenii au neclarităţi, ei vor cere lămuriri. În realitate, însă, oamenii au inhibiţii în a pune întrebări, chiar şi în contextul relativ calm al unui curs de pregătire. Ei se simt stânjeniţi de incapacitatea lor de a desena diagrama, sunt dezorientaţi de instructor, pot avea falsa impresie că diagrama lor este corectă, nu au receptat privirea instructorului la momentul potrivit, sau pur şi simplu şi-au pierdut interesul. Instructorul s-ar putea să nu-şi dea seama că există o diversitate de motive pentru care oamenii nu mai pun întrebări şi să facă greşeala obişnuită de a presupune că toată lumea a reprodus corect diagrama.

Scanned with OKEN Scanner

Falsul *feed-back*

Când comunicarea a fost iniţiată, este necesar ca iniţiatorul să ţină seama atât de dovezile în favoarea presupunerii lor că comunicarea a fost eficientă, cât şi de consecinţele unei comunicări defectuoase. Poţi fi foarte conştient că nu înţelegi atunci când eşti receptorul unei instrucţiuni. Pentru unul din motivele prezentate anterior, poate fi foarte tentant ca prin tăcere să dai impresia că ai înţeles. Problema este că iniţiatorul procesului de comunicare poate să rămână cu falsa impresie că a fost eficient. Dacă un mesaj este deosebit de important, el trebuie să caute alte elemente decât tăcerea care să-i confirme eficienţa comunicării. El va trebui să ia în considerare alte forme de feed-back şi să facă distincţie între feed-back-ul corect şi cel fals.

Tăcerea nu este singura modalitate prin care oamenii pot da falsa impresie că au înţeles o explicaţie. Uneori ei spun că au înţeles, când de fapt nu au înţeles. Un exemplu comun este când întrebi de drum şi eşti atât de încurcat de instrucţiunile primite încât spui că ai înţeles, când de fapt nu ai priceput nimic. Acest tip de defecţiune se poate produce în cadrul organizaţiilor dintr-o multitudine de cauze, între care stânjeneala, incapacitatea de a înţelege persoana care încearcă să te ajute, politeţea şi nerăbdarea. Adesea oamenilor nu le place să-şi recunoască ignoranţa în faţa unor persoane în funcţii de răspundere.

Exemplu: Unei eleve de liceu sanitar i s-a cerut să dea unui pacient un colac pneumatic [*give an air ring*]. Nefiind sigură ce trebuie să facă, a considerat că interpretarea corectă este să mute patul pacientului pe verandă şi să îndepărteze aşternuturile. De fapt, ar fi trebuit să aducă un colac gonflabil pe care să stea pacientul încât să poată fi spălat. Unei alte eleve i s-a dat aceeaşi instrucţiune, dar într-o formulare diferită [*go and get an air ring*]. Ea s-a întors după trei sferturi de oră, spunând cât de mult i-a plăcut plimbarea !

O altă elevă trebuia să dea unui pacient o băutură caldă conţinând citrat de potasiu. Cum se obişnuieşte adesea, s-a folosit o abreviere, şi i s-a cerut să dea pacientului un „hot pot cit", [expresie care se poate interpreta şi ca „a şedea pe o oală fierbinte", *n.t.*]. Din păcate, interpretarea personală a elevei s-a soldat cu aşezarea pacientului pe o ploscă plină cu apă fiartă !

În cazurile de mai sus, erorile de interpretare au dus doar la rezultate comice. Dar nu întotdeauna se va întâmpla aşa, şi asemenea greşeli în procesul de comunicare pot fi sesizate prea târziu, sau deloc. Erorile din exemplele de mai sus pot fi considerate drept prostie sau slăbiciune din partea unor eleve sanitare, dar o astfel de interpretare înseamnă să nu sesizăm esenţialul. Greşeala este a persoanei care a dat instrucţiunea, fiindcă nu s-a asigurat că a fost corect înţeleasă. Ea trebuia fie să verifice că instrucţiunea a fost înţeleasă, fie să aibă o astfel de relaţie de lucru cu eleva încât aceasta să pună întrebări atunci când era necesar. Obiectivul comunicării este eficacitatea, şi nu să putem da vina pe alţii dacă lucrurile ies prost.

Exemplele cu asistentele medicale au fost date pentru a ilustra necesitatea obţinerii unui *feed-back* corect. Astfel de probleme apar, însă, în orice organizaţie, mai ales dacă cultura este autoritară. Uneori, persoanele cu funcţii de răspundere

Scanned with OKEN Scanner

întreprind toate demersurile pentru a obține feed-back, când, de fapt, ele nu vor decât un alibi pentru a putea spune că oamenilor li s-a dat o șansă corectă să-și spună părerea. Se poate recurge și la întrebări retorice de genul „E clar ?", la care nu se așteaptă răspuns. Tehnica aceasta poate fi observată la lectori, sau la cei care țin discursuri, și care amână momentul întrebărilor până la un stadiu inadmisibil de târziu al lucrărilor.

Exemplu: Tehnica aceasta era folosită și în armată, când ofițerul de serviciu trebuia să pună întrebarea de rutină dacă sunt nemulțumiri referitoare la mâncare. Unii stăpâneau atât de bine tehnica de a pune întrebări, încât soldatul care s-ar fi plâns ar fi meritat o medalie pentru eroism. Acest fapt îi permitea ofițerului de serviciu să mențină iluzia că oamenii au avut ocazia să se plângă de mâncare dacă ar fi fost nemulțumiți.

Dacă, în astfel de situații, subordonații ar formula totuși critici, ei ar putea fi acuzați, deși pe nedrept, că descurajează alte critici. Pe de altă parte, subordonații pot să înțeleagă greșit răspunsul la comentariile sau întrebările lor. Uneori, este necesar și posibil ca ei să pună întrebări semnificative. În acest context, este util să amintim aptitudinile declarativității explicate în capitolul 4.

Rezistența la critici

Este important să recunoaștem că orice manager preferă să primească vești bune, și nu rele, iar subalternii și colegii sunt tentați să le spună oamenilor ceea ce ei doresc să audă. Pe termen lung, acest lucru poate fi dezastruos, iar managerii, la fel ca liderii politici, trebuie să fie conștienți de distorsiunile care pot să apară pe canalele de comunicare și să fie atenți să nu cadă în această capcană.

Exemplu: O ilustrare a stupidității de a nu căuta să afli ce gândesc de fapt subordonații se referă la invazia din 1990 a Kuwait-ului de către Saddam Hussein. Pentru consilierii săi era greu și periculos să-l prevină de riscul unui răspuns militar al Vestului. Prin urmare, deși aceștia probabil că aveau o viziune mai realistă asupra consecințelor invaziei, ei nu au fost capabili sau nu au dorit să încerce să-l determine a renunța la o asemenea acțiune. Acest eșec de comunicare a fost, sau nu a fost, agravat de lipsa unui avertisment clar din partea ambasadorului american, Avril Glaspie. Cu opt zile înaintea invaziei, ea i-a spus lui Saddam Hussein că guvernul S.U.A. „nu are nici o poziție față de conflictele inter-arabe de genul dezacordului vostru de frontieră cu Kuwait-ul" [Campbell, 1991]. Totuși, Glaspie a susținut că partea din conversație care conținea presupusa asigurare că nu va exista nici o invazie nu a fost inclusă în înregistrarea furnizată ulterior de irakieni, când aceștia au pretins că au fost induși în eroare de americani.

(Simpson, 1991:41-42)

Scanned with OKEN Scanner

Probabilitatea blocării ştirilor critice sau nefavorabile poate fi mult redusă dacă tentaţiile în acest sens sunt conştientizate şi dacă se renunţă la echivalentele moderne ale vechii tradiţii greceşti de a ucide mesagerul care aducea vestea pierderii unei bătălii. Ar putea fi necesară efectuarea unor verificări independente pentru a evalua informaţia primită. Înţelegerea acestui fapt i-a făcut pe unii generali din perioada Primului Război Mondial să spună că „dacă vrei să ştii ce se petrece, trebuie să mergi în tranşee". Acestea fiind spuse, este important să subliniem şi faptul că sunt puţini oameni, poate nici unul, care să facă faţă permanent întregului adevăr. Expunerea totală se poate dovedi distrugătoare pentru individul implicat. Este necesar să se realizeze că informaţia primită de cineva dintr-o organizaţie trebuie evaluată cu grijă, şi că pot exista informaţii necesare dar care nu au fost transmise. Managerii trebuie să caute veştile rele în măsura în care acest fapt este necesar şi în care ei le pot face faţă. Un adagiu referitor la delegare spune că managerii au subalternii pe care îi merită. Acelaşi adagiu se poate aplica şi comunicării: managerii primesc acele comunicări pe care le merită.

Percepţia selectivă şi subiectivitatea

În examinarea barierelor din calea comunicării, trebuie să ne ocupăm separat de problemele cauzate de percepţia selectivă şi de subiectivism. Simplul volum al datelor accesibile implică faptul că trebuie să avem o oarecare bază pentru a decide ce să căutăm şi la ce să reacţionăm. Totuşi, în luarea acestor decizii se impune o judecată atentă. O minte închisă poate să însemne că persoana respectivă este copleşită de date, aşa cum o minte închisă poate să însemne că persoana nu vede nici ce este sub nasul său. Deosebit de periculos este să vezi numai ceea ce vrei să vezi, ajustând „faptele" astfel încât să se potrivească cu concluzia prefabricată şi suprimând faptele incomode. Norman Dixon (1976), un fost psihiatru militar, explică o parte din dezastrele militare apusene prin perceperea selectivă a faptelor de către comandanţii militari implicaţi. Trei din multele exemple pe care le documentează se referă la atacul japonez de la Pearl Harbour, căderea Singapore-lui şi eşecul ofensivei de la Arnhem, în Olanda. După Dixon, modelul este clar şi recurent – semnalele de avertizare au existat, dar fiindcă nu se încadrau în şabloanele de gândire, au fost ignorate până când a fost prea târziu. Măsura în care oamenii pot fi induşi în eroare, sau chiar forţaţi să creadă lucruri neadevărate, este alarmantă.

Exemplu: Într-un experiment cu studenţi americani efectuat de S.E. Asch, s-a constatat că un sfert dintre subiecţi au putut fi constrânşi să afirme că nişte linii drepte sunt de lungime egală, când de fapt una dintre ele era cu 25 % mai scurtă decât celelalte [Secord şi Backman, 1964: 304-307]. Efectul a fost obţinut premiindu-i pe ceilalţi şapte studenţi din grupul experimental pentru a spune că liniile sunt identice ca lungime.

Nu trebuie să generalizăm rezultatele acestui experiment, efectuat în America, cu un anumit grup de indivizi şi într-o anumită epocă. Totuşi, dacă presiunea socială poate avea asemenea efecte în chestiuni atât de evidente, atunci care este efectul

Scanned with OKEN Scanner

presiunii sociale în chestiuni mult mai subiective, sau când este implicat interesul personal al oamenilor ?

Pe lângă că trebuie să facem faţă propriei noastre subiectivităţi, trebuie să admitem că multe din datele la care avem acces într-o organizaţie sunt subiective sau de-a dreptul înşelătoare. În capitolul 3 am expus unele din motivele pentru care şefii de departamente pot fi mai preocupaţi de protejarea propriei lor reputaţii decât de furnizarea unor date obiective referitoare la performanţele lor. Majoritatea oamenilor care lucrează în organizaţii sunt preocupaţi de aflarea adevărului, dar şi ei, la fel ca toţi oamenii, sunt supuşi la o serie de presiuni pentru a scoate în evidenţă anumite lucruri şi a ascunde altele. De asemenea, există o serie de presiuni pentru a vedea lucrurile într-un anumit fel. Aceasta înseamnă că un manager trebuie să evalueze cu grijă informaţiile care-i sunt furnizate. Una din temele serialului de televiziune *Yes, Minister* (mai târziu, *Yes, Prime Minister*) era că secretarul permanent al ministrului transmitea informaţia către Cabinet în aşa fel încât ministrul avea impresia că el era cel care lua deciziile. Una din stratageme era prezentarea opţiunilor în aşa fel încât ministrul era obligat să o aleagă pe cea preferată de secretarul său. De aceea politicienii de la nivel local sau naţional au adesea consilieri politici şi personal auxiliar care să le furnizeze puncte de vedere alternative şi alte informaţii.

De asemenea, trebuie să fim atenţi la evaluarea informaţiei furnizate în josul ierarhiei. Raportarea selectivă şi neînţelegerile nu sunt fenomene limitate la raportarea de jos în sus.

Exemplu: Eroarea şi modificarea pot să apară şi la comunicarea de sus în jos. Coroborarea existenţei şi natura acestor probleme este dezvăluită de un fost funcţionar public, John Carswell [1981: 39].
Carswell a explicat că, pe când lucra la administrarea pensiilor sociale, un superior cu experienţă i-a spus că există trei sisteme de Asigurări naţionale, nu doar unul: „Sistemul pe care îl prezentăm în instrucţiuni, sistemul despre care ministrul discută cu şeful său de cabinet şi sistemul aplicat în birourile locale."

Percepţia selectivă este foarte probabilă dacă părţile implicate în procesul de comunicare au obiective diferite. Cu cât conflictul este mai puternic, cu atât sunt mai probabile blocajele emoţionale în calea unei comunicări eficiente. O problemă majoră o pot constitui sistemele de referinţă ale părţilor implicate. Managerii cu o viziune de ansamblu pot avea greutăţi în a înţelege că ceea ce este în interesul întregii organizaţii nu este neapărat şi în interesul fiecărui sector în parte. De acest concept ne vom ocupa în detaliu în capitolul 14 despre relaţiile cu angajaţii.

Deosebiri de sex

Pot să existe obstacole în calea comunicării când o persoană încearcă să comunice cu un membru al sexului opus. Pare rezonabil să presupunem că, aşa cum proporţia elementelor masculin şi feminin variază de la o cultură la alta

Scanned with OKEN Scanner

[Hofstede, 1994], este probabil să existe variaţii şi în modul în care comunică membrii celor două sexe, atât între ei cât şi cu membrii sexului opus. Existenţa unor convenţii naţionale diferite privind comunicarea între oameni de sexe diferite este examinată într-o secţiune ulterioară a acestui capitol dedicată culturii naţionale. Mărimea diferenţei depinde de câtă egalitate între sexe există într-o anumită cultură. Deşi există un pericol evident de stereotipie, implicaţiile lucrării lui Hofstede este că bărbaţii tind să fie mai agresivi şi mai individualişti decât femeile. De asemenea, ei au tendinţa să opereze într-un context de nivel inferior, pe când femeile se bazează mai mult pe sugestii non-verbale, care sunt un context de nivel superior [Hall, 1976]. Dificultăţi semnificative apar dacă o persoană nu reuşeşte să-şi adapteze stilul de comunicare atunci când vrea să comunice cu un membru al sexului opus. De exemplu, la majoritatea femeilor există un nivel mai scăzut de toleranţă la agresiunea în comunicare, comparativ cu bărbaţii. De asemenea, limbajul corpului şi contactul, acceptabile în comunicarea dintre bărbaţi, s-ar putea să nu fie acceptate în comunicarea cu o femeie.

Aptitudinile pentru o comunicare orală eficientă

Mare parte a aptitudinilor necesare unei comunicări eficiente constau în recunoaşterea domeniilor problematice pe care tocmai le-am identificat. O comunicare eficientă presupune în primul rând evitarea acestor capcane. De asemenea, nu trebuie să ne bazăm decât pe informaţii de primă-mână. Grupuri profesionale precum cercetătorii ştiinţifici, istoricii, medicii şi avocaţii sunt în mod special conştiente de pericolul distorsiunii – deliberate, subconştiente sau accidentale – prin bazarea pe dovezi care nu sunt de primă-mână. Ca manager, nu este întotdeauna posibil să te bizui numai pe dovezi directe, dar cel puţin pericolele surselor secundare poate fi recunoscut. De asemenea, calitatea materialului original sau din surse secundare poate fi îmbunătăţită prin abordările pozitive explicate în restul acestei secţiuni.

Obţinerea informaţiei prin manipulare

S-ar putea ca managerii să trebuiască să lucreze din greu pentru a obţine informaţii prin manipularea interlocutorului, mai ales dacă acesta este inhibat când discută un anumit subiect. Lamentaţia „De ce nu mi-a spus nimeni ?“ poate fi la fel de bine o condamnare a inabilităţii managerului de a dezvolta canale eficiente de comunicare, ca şi o condamnare a celor care l-au lăsat în întuneric. Pentru cei aflaţi în funcţii de conducere, este foarte dificil să realizeze cât de greu le este celorlalţi să comunice cu ei. Cadrul de conducere se poate simţi complet relaxat şi dezinhibat

Scanned with OKEN Scanner

şi să nu înţeleagă că este posibil ca factorii care lui îi conferă siguranţă, celorlalţi să le creeze dificultăţi. Proprietarul unei firme se poate simţi sigur şi încrezător în sine, şi va fi foarte uimit să afle că cei dependenţi de el au reţineri în a-i spune lucruri neplăcute. Părinţii pot întâmpina aceeaşi problemă cu copiii lor. Ei pot să uite cum este să fii copil şi să nu fie conştienţi de multe din gândurile şi neliniştile propriilor lor copii, tratând orice sugestie în acest sens ca ridicolă.

Ascultarea activă

Adoptarea rolului de ascultător poate fi mai dificilă decât să preiei conducerea vorbind. Problema este că, cu cât un cadru de conducere vorbeşte mai mult, cu atât ceilalţi vor fi mai puţin dispuşi să vorbească. Poate să apară un moment critic, când subalternii să înceapă să spună ce cred ei cu adevărat, cu condiţia ca şeful să rămână tăcut un timp suficient. Odată ce subalternul a început să vorbească, lucrurile pot ieşi la iveală în avalanşă, spre surprinderea şefului. O tehnică utilă în asemenea situaţii este să numeri în gând până la 10 înainte de a rupe tăcerea după ce ai pus o întrebare importantă.

O dată ce o persoană a început să vorbească, este relativ uşor să o faci să continue, iar pe alţii să i se alăture. Problema este să-i determini să înceapă. Persoana cu autoritate trebuie să fie conştientă că propria sa ignoranţă, nerăbdare sau nervozitate este în măsură să împiedice demararea acestui proces. Trebuie atenţie şi la momentul când invităm oamenii să ia cuvântul – nu doar timpul şi locul sunt importante, ci şi etapa în cadrul discuţiei. Poate fi necesar să construim relaţii afabile înainte de a face o invitaţie.

Modul în care sunt puse întrebările necesită şi el atenţie. Ele pot fi tendenţioase, dând impresia că tot ce se cere este o confirmare a opiniilor evidente ale celui care întreabă; este cazul întrebărilor de genul: „Nu credeţi că ar fi o idee bună ?“ Alternativ, ele pot fi demonstrative şi formulate în aşa fel încât să-i încurajeze pe interlocutori să-şi expună propriile păreri. O distincţie utilă, foarte importantă în interviurile de selecţie, este între întrebările deschise, care îi încurajează pe oameni să vorbească, şi întrebările închise, care limitează răspunsurile, de exemplu la da sau nu. Chestiunile acestea sunt examinate mai amănunţit în capitolul 9, despre selecţie, şi în capitolul 12, despre consiliere.

Pregătirea terenului

Alegerea momentului şi a locului pentru a-i invita pe oameni să vorbească poate avea o importanţă decisivă. Există împrejurări în care oamenii sunt dispuşi să se confeseze şi altele în care nu sunt. Una din aptitudinile comunicării este să sesizezi când o persoană este dispusă să vorbească despre un subiect delicat. Chiar dacă locul nu poate fi ales întotdeauna, o cameră poate fi astfel mobilată şi aranjată

Scanned with OKEN Scanner

încât să încurajeze, sau să descurajeze, o persoană să vorbească. Cu cât persoana şefului este înconjurată de mai multe simboluri ale autorităţii, cu atât subordonatul se simte mai puţin liber să vorbească. Un exemplu relevant este dat mai jos.

Exemplu: Un funcţionar de la serviciul de personal, înalt de peste 1,8 m, pretindea ca ori de câte ori avea ceva important de discutat cu şeful său de birou, amândoi să fie aşezaţi. Funcţionarul observase că şeful de birou era complexat de statura lui scundă şi se străduia să mascheze acest fapt.

O chestiune înrudită este folosirea birourilor deschise. Iniţial, acestea s-au dovedit foarte utile în birourile de proiectare având ca scop să faciliteze monitorizarea muncii şi comunicarea. Pe de altă parte, chiar această deschidere îi poate descuraja pe oameni să vorbească despre subiecte confidenţiale, din teama de a nu fi auziţi de alţii, sau de a nu fi văzuţi vorbind cu o anumită persoană. În consecinţă, configuraţiile deschise pot să creeze obstacole în calea unei comunicări eficiente.

Alegerea limbajului

Dificultăţile de limbaj pot, în mod evident, să îngreuneze comunicarea între oameni care au limbi materne diferite. Dialectele regionale complică şi ele lucrurile. Pot să apară, însă, multe alte probleme de limbaj, mai subtile, chiar între oameni din aceeaşi ţară, regiune sau clasă socială. În discuţie se poate folosi limbajul tehnic, care este dincolo de înţelegerea unora dintre participanţi. În orice organizaţie este probabil să existe prescurtări, cuvinte cu o conotaţie specială şi expresii al căror înţeles este presupus cunoscut de către cei din interiorul organizaţiei. Chiar în comunicarea dintre profesionişti aparţinând aceleiaşi organizaţii se pot ivi confuzii în ceea ce priveşte semnificaţia cuvintelor.

Exemplu: Două infirmiere din cadrul Serviciului Naţional de Sănătate din Marea Britanie discutau despre măsurile de sterilizare luate în sectoarele în care lucrau fiecare. Una era moaşă, cealaltă asistentă comunitară. Le-a trebuit mai bine de un sfert de oră până să-şi dea seama că una vorbea despre sterilizare ca mijloc de control al naşterilor, iar cealaltă despre sterilizare ca metodă de a-i proteja pe nou-născuţi de infecţii !

Problema recurentă a limbajului folosit în comunicare este că persoana care încearcă să explice ceva foloseşte limbajul care îi este cel mai convenabil, fără să-şi dea seama că a făcut o alegere de limbaj. În mod firesc, persoana care primeşte explicaţiile poate să ezite să admită că nu înţelege limbajul folosit. Abilitatea constă în a recunoaşte că pot să apară probleme de înţelegere şi dacă se foloseşte limba uzuală. Iniţiatorul oricărei comunicări trebuie să se asigure că limbajul pe care îl foloseşte poate fi înţeles.

În identificarea limbajului adecvat comunicării, trebuie să fim atenţi la eventualele ambiguităţi. Cu cât consecinţele unor erori sunt mai grave, cu atât

Scanned with OKEN Scanner

trebuie să fim mai atenţi la evitarea ambiguităţilor. Dacă mai este necesar să subliniem importanţa acestui subiect, ea poate fi dovedită prin folosirea ambiguă a unor cuvinte, fapt care a contribuit la cel mai mare dezastru din istoria aviaţiei, produs la Tenerife, în Insulele Canare, în 1977.

Exemplu: Pilotul unui Jumbo Jet KLM care, ironie a sorţii, era şi şeful departamentului de instrucţie de zbor, se pregătea să decoleze de pe aeroportul din Tenerife. El a explicat controlorilor de trafic aerian că este gata de decolare şi i s-a răspuns „OK – pauză – Fii gata de decolare. Te vom contacta noi." În pauza de după cuvântul OK a survenit o interferenţă radio din cauza unei întrebări puse de căpitanul unui Jumbo Pan Am, care voia să ştie ce are de gând căpitanul KLM. Se pare că acesta din urmă a considerat că OK este tot mesajul. În orice caz, căpitanul aeronavei KLM a decolat şi s-a ciocnit cu Jumbo Pan Am, omorând în total 573 de persoane. Investigatorii numiţi de Asociaţia Piloţilor de Linie Americani a concluzionat că aceasta este cea mai plauzibilă explicaţie a evenimentelor. Ei au comentat şi folosirea ambiguă a termenului decolare [*take-off*]. În ceea ce priveşte folosirea termenului OK, ei au spus următoarele:

> „Cuvântul (sau literele) OK pot fi de asemenea ambigue; pentru controlorul de trafic a fost fie o confirmare, fie un cuvânt de umplutură care să-i permită un moment de gândire. OK poate să însemne şi o mulţime de alte lucruri, ca de exemplu, o stare bună, verificarea îndeplinirii unei sarcini sau exprimarea unei aprobări. Pentru echipajul de pe KLM, pare să fi avut acest din urmă înţeles.
>
> (*American Airline Pilots Association, 1978:22-24*)

Limbajul gesturilor – generalităţi

Mimica, gesturile şi alte exteriorizări corporale pe care le folosesc oamenii, nu neapărat în mod conştient, se pot dovedi indicii importante despre ceea ce ei gândesc cu adevărat. Comunicarea nu se reduce la împărtăşirea de informaţii; adesea ea implică, sau ar trebui să implice, înţelegerea unor atitudini şi sentimente pe care oamenii nu le exprimă întotdeauna clar în cuvinte. În unele situaţii, oamenii se simt obligaţi să spună contrariul a ceea ce cred de fapt. De exemplu, nu rareori oamenii spun „ce interesant", dar pe un ton care arată că, în realitate, sunt plictisiţi. Un adagiu care subliniază faptul că adesea oamenii se exprimă greşit este „ascultă la ce vreau să spun, nu la ceea ce spun".

Deoarece cuvintele pot fi nepotrivite sau înşelătoare, pentru a ne da seama ce gândesc cu adevărat oamenii trebuie să căutăm şi alte indicii. Se poate alcătui un catalog al semnificaţiei diferitelor individualităţi fizice: neastâmpărul, că persoana este preocupată de altceva; o privire fixă – că persoana nu înţelege etc. Fiindcă o astfel de listă poate fi foarte lungă, şi în orice caz nu reprezintă decât un ghid, aspectul esenţial este că trebuie să ne folosim de indiciile fizice pentru a afla adevăratele gânduri ale unei persoane, mai ales dacă ea nu poate, sau nu vrea, să fie directă când vorbeşte despre un anumit subiect. Este foarte tentant să te bazezi doar pe cuvintele cuiva, mai ales dacă dă răspunsul pe care doreşti să-l auzi. Dar a te bizui numai pe vorbe poate fi insuficient.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: Exemple interesante ale modului în care oamenii îşi dezvăluie fără să vrea adevăratele intenţii sunt prezentate de agentul american Mark McCormack, care negociază în numele multor celebrităţi internaţionale, îndeosebi din lumea sportului. În cartea sa, el explică cum:

> Când am întâlnire în biroul altcuiva, am remarcat adesea că oamenii îşi „pregătesc terenul" atunci când sunt gata să treacă la lucruri serioase, împingând inconştient cu câţiva centimetri lucrurile aflate în faţa lor pe birou. Şi tot atât de frecvent am observat că, ajunşi în această fază, ei se lasă din nou pe spate şi iau o poziţie total relaxată.
>
> (*McCormack, 1984: 23-24*)

Tot McCormack a explicat, într-un interviu la Radiodifuziunea britanică, cum un negociator îşi dezvăluie fără să vrea intenţiile împingându-şi scaunul înapoi înainte de a face ultima ofertă. Avantajul unui astfel de indiciu este acela că putem cere mereu mai mult, până ce persoana îşi va împinge scaunul înapoi.

Un exemplu intrigant despre ce se poate învăţa studiind comportamentul corporal al unei persoane se referă la celebrul episod în care Nikita Hruşciov a întrerupt lucrările Adunării Generale a O.N.U. bătând cu pantoful în masă. Aceasta a fost parte a protestului său faţă de zborurile americane de recunoaştere deasupra teritoriului U.R.S.S. cu avioane de spionaj U2, zboruri deconspirate în 1960 o dată cu capturarea pilotului Gary Powers. Dar, se afirmă, camerele TV au arătat că Hruşciov avea ambii pantofi în picioare, şi prin urmare pantoful cu care a bătut în masă fusese adus la conferinţă anume în acest scop. Dacă alegaţia este adevărată, înseamnă că demonstraţia a fost un act histrionic calculat, şi nu o răbufnire spontană de mânie.

Tema limbajului corporal va fi examinată şi mai departe în acest capitol, în contextul culturii naţionale.

Aptitudini de prezentare orală

Limitele comunicării de sus în jos

După ce am subliniat obstacolele în calea unei comunicări eficiente, şi în special importanţa comunicării de jos în sus, este cazul să spunem câte ceva despre aptitudinile de prezentare implicate în comunicarea de sus în jos. Cu riscul de a ne repeta, în primul rând este necesar să fim conştienţi de limitele comunicării de sus în jos, mai ales în ceea ce priveşte volumul, acurateţea şi angajamentul faţă de cele comunicate. Procedurile de tipul declaraţiei de intenţii sau *briefing*-urile de echipă pot juca un rol, dar numai în contextul unei culturi şi structuri organizaţionale corespunzătoare, şi numai dacă sunt atent planificate şi implementate cu

Scanned with OKEN Scanner

competenţă. Abordarea lui Deming a Managementului Total al Calităţii (explicat în capitolul 3) evită în mod deliberat utilizarea sloganurilor, îndemnurilor şi normelor pentru forţa de muncă.

Aptitudini specifice

După ce am arătat limitele pe care le poate avea comunicarea de sus în jos, este necesar să subliniem şi în ce fel este ea importantă. Managerii au responsabilitatea de a împărtăşi corect informaţiile şi ei trebuie să facă acest lucru într-un mod eficient. Ei trebuie să utilizeze optim timpul, astfel încât să influenţeze auditoriul în sensul dorit fără a pierde vremea. Cu cât auditoriul este mai numeros, cu atât este mai mare şi potenţialul de irosire a timpului. Dacă timpul disponibil este limitat, este foarte important ca vorbitorul să-i dea o bună întrebuinţare. Decizii cruciale pot fi luate ca urmare a unor expuneri formale, de exemplu, indiferent dacă nişte propuneri importante de afaceri sunt sau nu acceptate. Reputaţia managerilor poate să depindă şi de cât de eficiente sunt aptitudinile lor de expunere verbală, mai ales fiindcă oamenii vor fi capabili să judece cât de bune sunt aceste aptitudini. Ca şi în cazul unui profesor, competenţa tehnică a unei persoane este inutilă dacă ea nu-şi poate explica ideile astfel încât alţii să fie motivaţi să asculte şi să fie în stare să înţeleagă. Indiferent de nivelul aptitudinilor de expunere verbală de care dispune o persoană, de regulă acestea pot fi îmbunătăţite prin analiză, pregătire şi practică. Următoarea listă poate fi utilă în ceea ce priveşte expunerea orală, formală sau informală:

- Clarificarea obiectivelor
- Identificarea audienţei ţintă
- Publicitate prealabilă
- Aranjamente geografice şi acustice
- Structură
- Deschiderea va atrage interesul ?
- Implicarea colegilor şi a audienţei
- Motivaţia şi capacitatea de înţelegere a audienţei
- Cronometrarea, ritmul şi durata
- Controlul timpului
- Atenţie la citirea din notiţe, aceasta poate să reducă spontaneitatea şi contactul vizual – nişte fişe sau un *aide-memoir* sunt mult mai bune
- Ajutoare vizuale, de exemplu Powerpoint, proiecţii de diapozitive, diagrame pregătite în prealabil, exponate
- Claritatea exprimării şi alegerea limbajului
- Contact vizual şi limbajul corpului
- Volumul de informaţii, care nu trebuie să fie prea redus, dar nici prea mare, rătăcind auditoriul în detalii
- Folosirea umorului şi a pauzelor dramatice
- Înălţimea şi varietatea tonului

Scanned with OKEN Scanner

- Utilizarea exemplelor
- Repetiţiile
- Oportunitatea pentru feed-back
- Notiţe de sprijin şi surse de informaţii suplimentare
- Evaluarea prezentării
- Modificări pentru viitor

Comunicarea în scris

Comunicarea în scris este o formă de comunicare unidirecţională. Formele de comunicare în scris se întind de la memoriul adresat unei singure persoane la un raport formal ce urmează a fi distribuit unei mase largi de cititori. Din cauză că nu există posibilitatea unui *feed-back* imediat, este important ca autorul să se exprime clar, concis şi fără ambiguităţi. Timpul investit în acest scop poate evita erorile şi răspunsurile inadecvate, reduce nelămuririle şi economiseşte timpul cititorului. Dacă documentul se adresează unui număr mai mare de oameni, timpul organizaţiei care se economiseşte astfel este proporţional cu numărul de cititori. Nevoia de a investi timp în scris a fost subliniată de gânditorul francez Blaise Pascal (1657) într-o scrisoare adresată unui prieten: „Scrisoarea aceasta este mai lungă decât de obicei numai fiindcă nu am avut timp să o fac mai scurtă."

Utilizarea limbajului

Limbajul folosit în scris trebuie să fie convenabil cititorului. Există o diversitate de motive pentru care oamenii scriu într-un limbaj inadecvat. Unul este că ei folosesc pur şi simplu limbajul care le este cel mai convenabil. Dar dacă acesta este plin de termeni tehnici şi inutil de complicat, conţinutul s-ar putea să nu fie înţeles. De aceea, dacă autorul vrea să comunice şi să se facă înţeles, el trebuie să explice subiectele clar. O comunicare în scris greu de urmărit se datorează mai mult deficienţelor autorului, decât lipsei de abilitate a cititorului.

Uneori subiectele trebuie exprimate într-o terminologie de specialitate riguroasă şi folosirea unui anumit limbaj este inevitabilă. Este cazul documentelor legale, unde singurul mod de a obţine claritatea necesară este utilizarea unor termeni legali precişi. Totuşi, chiar şi atunci când folosim limbajul de specialitate, aceasta se poate face într-un mod corect sau incorect. Este inutil să explicăm lucrurile într-un mod mai complicat decât este nevoie. Totuşi, prea adesea termeni sofisticaţi sunt folosiţi inutil datorită dorinţei de a face impresie, a unei exprimări greoaie, sau a lipsei de claritate în gândire. În particular, folosirea excesivă a termenilor sociologici poate avea aceste cauze.

Scanned with OKEN Scanner

Formulare

O grijă deosebită trebuie acordată redactării formularelor. Una din ironiile multor formulare guvernamentale este că mulţi cei care trebuie să le completeze par să trebuiască a fi licenţiaţi pentru a o face. În schimb, persoanele posedând acest nivel de pregătire nu apelează prea des la serviciile în cauză. De asemenea, răspunsurile completate în formulare trebuie să fie clare.

Exemplu: Nevoia unei exprimări clare în scris este ilustrată de un exemplu citat la rubrica „cotidiene" a ziarului *The Guardian*. În ea se citează răspunsul Ministerului Sănătăţii şi Asistenţei Sociale adresat unui tânăr de 19 ani, bolnav psihic, care trăia din pensia de invaliditate, dar reuşise să obţină pentru două zile o slujbă de spălător de vase la Olympia:

> Reclamantul este descalificat pentru a primi pensia gratuită de invaliditate 17 582, deoarece a încălcat fără un motiv temeinic regula de a nu presta alte activităţi decât cele pentru care are un motiv bine întemeiat şi din care nu încasează mai mult de 16,50 £ pe s•pt•mân• – SS. Pensia pentru incapacitate de muncă din cauză de boală sau invaliditate) Regulamentul 12(i) (a) (iii).
>
> Ca urmare, s-a pl•tit o pensie de invaliditate gratuit• suplimentar• de 2,95 £, în conformitate cu calculul de mai jos*. Rambursarea acestei sume este necesară deoarece nu s-a făcut dovada faptului că beneficiarul a acordat în permanenţă atenţia cuvenită obţinerii şi primirii pensiei, astfel încât să evite plăţile suplimentare (Legea asistenţei sociale din 1975 sec 119(1) şi (2))
>
> *17,75 £: 6 = 2,95 £.

Ziaristul de la *The Guardian* a adăugat că acest răspuns putea fi formulat mult mai simplu astfel: „Vă rugăm să returnaţi pensia pe o zi fiindcă aţi muncit."

Funcţionarii publici din Marea Britanie fac încercări de a îmbunătăţi claritatea expresiei. Aceasta mai ales în ceea ce priveşte sistemul legal. Printre exemplele de schimbări putem cita înlocuirea în cazurile civile a termenilor *plaintiff* cu *claimer* pentru reclamant, şi *respondent* cu *defendant* pentru acuzat.

Memoranduri interne

Una din cele mai răspândite forme de corespondenţă în organizaţii sunt memorandurile interne. În ciuda frecvenţei cu care este utilizat şi a caracterului său relativ informal, în alcătuirea sa pot să apară erori. Frecvenţa utilizării sale, mai ales acum că este atât de uşor de trimis prin e-mail, constituie un argument puternic pentru formarea unor deprinderi bune în legătură cu scrierea de memoranduri. Printre aspectele cheie se numără:

- *nivelul prezentării nu trebuie să fie la fel de ridicat ca în cazul unui document destinat uzului public*;
- *memorandurile trebuie totuşi concepute cu grijă*. Greşelile nu sunt la fel de uşor de corectat ca în cazul comunicării în două sensuri;

Scanned with OKEN Scanner

• *memorandurile nu trebuie trimise la prea multe persoane*, ceea ce este costisitor şi implică oamenii în mod inutil;

• *oamenii pot fi, pe bună dreptate, ofensaţi dacă memorandurile sunt transmise şefului lor atunci când nu este cazul.* Implicaţia poate fi că ele nu sunt demne de încredere, sau că se foloseşte prilejul pentru a le evidenţia deficienţele;

• *unele memoranduri este mai bine să nu fie trimise.* S-ar putea ca ele să fie scrise într-un moment de nervozitate. Gestul de a scrie îl va fi calmat pe autor, care în final decide să distrugă memorandul sau să-l reformuleze;

• *memorandurile critice pot duce la un veritabil război al memorandurilor.* Pentru a evita un astfel de război, sau pentru a-l opri, cel mai bine este să se poarte o discuţie faţă în faţă cu cealaltă persoană. Într-o discuţie avem posibilitatea să ne expunem poziţia punct cu punct. Dacă primim un răspuns pozitiv, un număr de probleme înrudite pot fi eliminate. Neînţelegerile pot fi şi ele mult mai uşor corectate într-o discuţie faţă în faţă.

Liniile telefonice informative

O practică tot mai răspândită printre producători şi furnizorii de servicii este asigurarea unei linii telefonice informative. Aceasta le permite clienţilor să se angajeze într-o comunicare bidirecţională în legătură cu utilizarea unui produs sau a unui serviciu. Poate fi un atu important în vânzări. De asemenea, îi poate oferi celui care a furnizat produsul sau serviciul un feed-back util despre calitatea instrucţiunilor scrise. În plus, poate să ofere date importante privind reacţia cumpărătorilor la produsul sau serviciul în sine.

Pliante şi broşuri

Multe organizaţii îşi informează personalul prin intermediul pliantelor şi al broşurilor. Acestea pot fi foarte utile, dar nu trebuie uitat că ele sunt un exerciţiu de comunicare unidirecţională. Este important să găsim modalităţi complementare pentru a afla opiniile personalului, ca de pildă structurile reprezentative ale angajaţilor. Anchetele printre cititori constituie o modalitate de a aprecia reacţia faţă de pliantele şi broşurile existente. În legătură cu conţinutul acestora se impune, însă, prudenţă: angajaţii pot avea o cu totul altă perspectivă asupra organizaţiei decât manageriatul superior. Trebuie de asemenea verificat ca mesajele să nu aibă consecinţe nedorite.

Exemplu: La o şedinţă de negocieri de la o companie producătoare de bere au fost distribuite copii ale unui pliant. Reprezentanţii angajaţilor au vrut să ştie de ce compania oferea doar o creştere salarială modestă, de vreme ce în pliant erau trecute profituri consistente şi un program de cheltuieli masive.

Scanned with OKEN Scanner

Structura organizației

Necesitatea unor structuri organizaționale care să faciliteze realizarea obiectivelor organizației a fost examinată în capitolul 3. Ca parte a acelui proces, organizațiile trebuie structurate astfel încât informația corectă să ajungă la persoanele potrivite la momentul potrivit, ca acestea să poată întreprinde acțiunile potrivite. Din nefericire, structura multor organizații nu este adecvată, sau nu mai este adecvată, cu această necesitate. Nu există un model corect unic pentru o organizație. Structurile trebuie să se potrivească situațiilor particulare. Chiar dacă între fluxul de informații și structura organizației există o adecvare corespunzătoare, modul efectiv în care operează organizația poate să obstrucționeze fluxurile necesare de informații.

Opțiuni în proiectarea organizației

O distincție fundamentală între modelele de organizație este cea dintre structurile mecaniciste și cele organice. Deși deosebirea dintre aceste două tipuri de organizații a fost expusă în capitolul 3, este nimerit să ne referim din nou la ea în contextul comunicării. Principalele trăsături ale structurilor mecaniciste sunt:

- birocratice,
- formalizate,
- sunt astfel concepute încât soluționarea diferendelor se face prin apel la nivelul ierarhic superior,
- au un grad ridicat de diviziune a muncii,
- au un lanț de comandă clar definit.

Dimpotrivă, structurile organice oferă mai multe ocazii pentru inițiativă, iar contactul, cooperarea și luarea deciziilor sunt în acord cu nevoile situației și nu cu un plan formal. Structurile mecaniciste sunt mai adecvate pentru situațiile stabile, predictibile, mai ales când există aspecte de responsabilitate publică. Structurile organice se potrivesc mai bine situațiilor în schimbare rapidă, când structurile mecaniciste nu pot reacționa la timp. În structurile organice, capacitatea personalului de conducere trebuie să fie mai mare, din cauza răspunderii mai mari în luarea deciziilor la acel nivel.

Organizațiile trebuie să posede deopotrivă elemente de structură mecanicistă și organică. Mai există și alte moduri de clasificare a organizațiilor. Dar aspectul esențial este că structura de bază a unei organizații trebuie să faciliteze fluxul informațiilor necesare, nu să-l obstrucționeze. Deoarece împrejurările în care operează organizațiile se schimbă, este necesar să se verifice regulat dacă organizația dispune de o structură adecvată. Este posibil să se fi dezvoltat mecanisme informale care să compenseze slăbiciunea structurilor formale. Managerii au nevoie să folosească astfel de procese informale pentru a afla ce se petrece cu adevărat.

Scanned with OKEN Scanner

Probleme operaţionale

Blocajele în fluxul de informaţii pot să apară chiar dacă organizaţia este astfel structurată încât să faciliteze o comunicare adecvată. Principalele motive sunt următoarele.

Mărimea

Cu cât o organizaţie este mai mare, cu atât este mai greu de obţinut necesara coordonare. În organizaţiile mici este clar ce trebuie făcut şi de către cine. Totuşi, organizaţiile mărunte nu reuşesc să se dezvolte şi să devină mari din cauza dificultăţii de a crea şi a gestiona o nouă structură organizaţională care să facă faţă volumului crescut de muncă. Cantitatea de coordonare cerută de creşterea organizaţiei poate mări problemele de comunicare cu o rată exponenţială, nu aritmetică.

Comunicarea pe orizontală

Problemele de comunicare pe orizontală pot fi cauzate sau agravate de conflictele dintre departamente. Sistemele competitive interne pot să accentueze nevoia îndeplinirii obiectivelor sectoriale înaintea celor de ansamblu ale organizaţiei. Aceasta poate să necesite revizuirea structurală a organizaţiei, pentru a vedea dacă astfel de tensiuni pot fi reduse sau eliminate. Sistemele de valori diferite şi deosebirile de interese ale feluritelor grupe profesionale pot şi ele să cauzeze probleme de comunicare între departamente. De asemenea, oamenii găsesc că este mult mai plăcut să lucreze cu persoane având o formaţie similară. Aspectul acesta poate fi întărit de hotarele geografice. Poate fi necesară dezvoltarea unor strategii de corecţie care să depăşească astfel de graniţe profesionale. Acestea includ proiecte de lucru, întruniri regulate, pregătire interdisciplinară şi echipe multidisciplinare.

Puterea

Factorii de personalitate pot să afecteze modul în care funcţionează organizaţia. Unii manageri vor manipula fluxul de comunicaţii, folosind o diversitate de tehnici pentru a-şi menţine şi consolida puterea, chiar dacă acest lucru nu este spre binele organizaţiei în general. Un aspect al acestui fapt este utilizarea puterii pentru a împiedica necesara schimbare organizaţională, dacă aceasta ar urma să diminueze puterea persoanei în cauză.

Stilul managerial

Stilul individual al unui manager poate avea un impact considerabil asupra fluxului de comunicaţii. În general, şefii autocraţi sunt susceptibili a primi mult mai puţine informaţii dinspre eşaloanele inferioare decât managerii mai accesibili. Mai grav, informaţii primite de cei dintâi ar putea fi cosmetizate pentru a le face plăcere. De asemenea, fiindcă nu primesc informaţii corecte, ei nu ştiu ce anume lipseşte şi nu realizează că este necesar să evalueze calitatea fluxului informativ.

Scanned with OKEN Scanner

Cultura națională

Cultura are multe dimensiuni: de clasă socială, organizațională, regională și națională. Problema culturii organizaționale a fost abordată în capitolul 4. Cultura națională are un impact potențial atât de mare asupra comunicațiilor, încât acesta este examinat separat în secțiunea de față. Dintr-un număr de motive, acest impact este în creștere. Națiuni precum cea britanică devin tot mai diverse cultural. Globalizarea, ușurința de a călători în străinătate și progresul tehnologiei informatice facilitează colaborarea internațională, atât în sectorul privat cât și în cel public. Este mult mai probabil ca managerii să aibă de-a face cu oameni de alte naționalități, fie în țara lor, fie peste hotare.

Unele obstacole în calea comunicării sunt evidente, de pildă limba. O caracteristică a evoluției în domeniul lingvistic este importanța tot mai mare a englezei ca mijloc de comunicare internațională. O importanță aparte a căpătat ceea ce se numește engleza „de larg" [*offshore English*] atunci când se pune problema comunicării cu oameni din alte țări. Aceasta poate fi definită ca engleza vorbită de oameni care au altă limbă maternă și care au învățat-o ca adulți, dintr-o perspectivă mai mult practică decât academică [Guy și Mattock, 1991]. Alte posibile obstacole în calea unei comunicări eficace sunt mai puțin evidente, dar nu și mai puțin importante. Însuși faptul că nu sunt evidente le face mai greu de abordat. Printre aceste obstacole se numără valorile culturale și utilizarea diferită, în culturi diferite, a limbajului corpului.

Lucrarea lui Hofstede

Cultura națională este modelată de mulți factori. Printre ei se numără istoria, religia, geografia și clima. La rândul lor, acestea modelează comportamentul oamenilor, inclusiv modul în care ei comunică unul cu altul. Până în prezent, cel mai important studiu despre impactul culturii naționale asupra organizațiilor a fost efectuat de Hofstede (1994), studiu de care ne-am ocupat destul de amănunțit în capitolul 4. Hofstede a constatat existența unor deosebiri naționale semnificative în valori și comportamente în patru dimensiuni:

- distanța puterii,
- evitarea incertitudinii,
- individualism *versus* colectivism,
- masculin *versus* feminin.

Toate aceste patru dimensiuni au impact asupra comunicării. În culturile în care puterea este la distanță mare, comunicarea este stânjenită de lungi ierarhii și de gradul înalt de inegalitate socială. În astfel de culturi poate fi extrem de dificil să formulezi opinii contrare celor ale conducătorilor. În culturile în care evitarea incertitudinii joacă un rol major, accentul cade pe formalități, reguli și regulamente. În țările cu o cultură de tip colectivist, este dificil ca indivizii să exprime păreri

Scanned with OKEN Scanner

contrare celor dominante în grupul sau organizaţia din care fac parte. Culturile de tip feminin, spre deosebire de cele de tip „macho", sunt caracterizate de un grad înalt de respect pentru opiniile altora.

Culturile de context elevat şi de context scăzut

Un concept înrudit este distincţia dintre comunicarea în context elevat şi în context scăzut [Hall, 1987]. Unele culturi de context scăzut, în particular S.U.A., sunt caracterizate de o exprimare directă şi specifică, adesea întărită de contracte scrise. Alte culturi, mai ales din Asia, sunt de context elevat şi mult mai multe lucruri depind de contextul în care are loc comunicarea. Oamenii aparţinând unor culturi de context elevat sunt mult mai deprinşi să interpreteze semnificaţia în acord cu factori precum personalitatea, rangul social şi limbajul corpului. Limbajul poate fi în mod deliberat ambiguu. Solicitarea unei mai mari clarităţi poate fi percepută ca o insultă şi implică faptul că persoana respectivă nu este demnă de încredere. Omogenitatea, mărimea şi controlul social dintr-o ţară sunt criterii importante în a determina dacă cultura dominantă este de context elevat sau scăzut. O ţară mare, cu o omogenitate şi un control social relativ reduse, este mai probabil să fie de context scăzut. Acesta poate fi unul din motivele pentru care în S.U.A. numărul de noi avocaţi care termină dreptul în fiecare an este egal cu numărul total de avocaţi din Japonia.

Gradul de *feed-back*

În culturile de context elevat şi cu distanţă mare a puterii, managerii au prea puţine reacţii privind performanţa lor din partea subordonaţilor, mai ales dacă nu sunt prea eficienţi. În astfel de culturi, managerii locali pot fi conştienţi de acest lucru, dar nu şi managerii aparţinând altor culturi.

Exemplu: Un manager britanic dorea neapărat să-şi impună ideile unui grup de manageri din Indonezia. Din păcate, el a interpretat tăcerea lor ca pe o acceptare a sugestiilor sale, ceea ce l-a făcut să împingă lucrurile tot mai departe. El nu a realizat că trebuie să evalueze cu grijă semnificaţia tăcerii, sau problemele pe care le au ceilalţi în a i se opune direct. Cu cât a mers mai departe, cu atât a întâmpinat mai multă rezistenţă şi barierele dintre el şi audienţa sa au sporit.

Construirea şi menţinerea relaţiilor

Stabilirea unor relaţii de muncă cu oameni aparţinând altor culturi poate cere un timp considerabil. Nu este realist să se discute probleme serioase înaintea instaurării unui nivel adecvat de încredere. Distincţia dintre roluri şi personalităţi este mai clară în unele culturi decât în altele. Uneori este nevoie de mult timp

Scanned with OKEN Scanner

pentru a fi acceptat ca persoană. Mai ales în culturile asiatice, pentru păstrarea unei relaţii este nevoie de multe menajamente.

Exemplu: La o întrunire la care participau manageri britanici şi indonezieni, unul dintre indonezieni a făcut o sugestie nepotrivită şi toată lumea, inclusiv autorul sugestiei, şi-au dat seama imediat de netemeinicia ei. Totuşi, pentru a nu-i afecta imaginea în ochii colegilor săi, toţi cei de faţă au depus eforturi pentru a-i permită să-şi retragă cu eleganţă ideea, după care i-au mulţumit pentru iniţiativă. Acest proces a durat mult mai mult decât în alte culturi, dar a fost absolut necesar în contextul local.

Limbajul corpului – aspecte culturale

Ne-am ocupat deja de limbajul corpului, dată fiind importanţa de ordin general a acestuia în comunicare. Totuşi, este necesar să ne ocupăm de aspectele sale culturale specifice. Managerii trebuie să-i acorde atenţie, mai ales în culturile în care comunicarea este de context elevat. De asemenea, ei nu trebuie să presupună că anumite semnale particulare aparţinând acestui limbaj au acelaşi înţeles în toate ţările. Spectrul semnalelor gestuale, conştiente sau nu, este foarte larg. În cele ce urmează dăm câteva exemple ilustrative.

Contactul fizic

Convenţiile privind contactul fizic dintre persoane variază considerabil de la o cultură la alta. Germanii, de exemplu, sunt renumiţi pentru strângerea mâinii ca formă de salut. În schimb tradiţia indiană cere să-ţi împreunezi mâinile în faţă şi să te înclini. În Franţa şi Rusia, un salut tradiţional este să-l săruţi pe celălalt pe obraji. Pe lângă nevoia de a cunoaşte aceste diverse convenţii, este foarte important să se ţină seama de potenţialele probleme pe care le ridică contactul fizic între persoane de sex opus.

Exemplu: Unul dintre liderii politici chinezi a întreprins o vizită de stat în Iran într-un moment când fervoarea revoluţionară islamică din această ţară era la apogeu. O problemă de protocol a apărut din cauza prezenţei unei femei în grupul de primire iranian. Spre deosebire de bărbaţi, datorită convenţiilor religioase, ea nu trebuia să fie văzută dând mâna cu liderul chinez, mai ales în public şi la televiziunea naţională. Pe de altă parte, era la fel de important ca ea să-l întâmpine cu amabilitate pe oaspete. Problema salutului a fost rezolvată prin oferirea unui trandafir liderului chinez, astfel încât fiecare a atins părţi diferite ale tulpinii. Chinezul a fost încântat de acest gest.

Contactul vizual

În culturile în care nu există o distanţă mare a puterii, este de aşteptat ca oamenii să te privească în ochi atunci când vorbeşti cu ei. În culturile unde distanţa puterii este mare, aceasta poate să însemne lipsă de respect din partea subordonatului.

Scanned with OKEN Scanner

Expresiile faciale

În culturile de context elevat, mare parte a mesajului se transmite prin intermediul expresiilor faciale. Convenţiile privind expresiile faciale permise în comunicarea cu membrii sexului opus pot fi foarte stricte în unele culturi.

Exemplu: Personalul feminin al cantinei unei fabrici din vestul Londrei se simţea vexat de modul considerat disprețuitor în care muncitorii bărbaţi de origine asiatică răspundeau când erau serviţi cu mâncare. Se comenta mai ales că bărbaţii asiatici nu zâmbesc niciodată. Când au aflat de aceste critici, ei au fost bulversaţi. Aceasta fiindcă în cultura lor era inacceptabil ca un bărbat să zâmbească unei femei pe care nu o cunoaşte. Departe de a fi vrut să ofenseze pe cineva, prin expresia lor impasibilă ei au dorit tocmai să evite o jignire. Când întâmplarea aceasta a fost povestită unei recepţionere londoneze, ea a spus că acum înţelege de ce a primit atât de puţine zâmbete din partea vizitatorilor asiatici, când alţii erau foarte generoşi cu zâmbetele.

Deosebirile culturale în ceea ce priveşte zâmbetul sunt comentate de Platt [1998:23-29]. Ea afirmă că în S.U.A., de exemplu, oamenii obişnuiesc să zâmbească atunci când salută pe cineva. Aceasta spre deosebire de francezi, care în general zâmbesc doar pentru scopuri mai specifice – a proceda altminteri s-ar considera ipocrizie şi o devalorizare a gestului de a zâmbi. De asemenea, Platt se referă la 13 tipuri diferite de zâmbet, fiecare într-un scop anume.

Relaţiile spaţiale

În general, oamenii au o distanţă preferată între ei şi persoana cu care vorbesc. Suedezii şi scoţienii preferă o distanţă mare; arabii şi latino-americanii preferă, de obicei, să stea mult mai aproape [Argyle, 1994].

Exemplu: La conferinţele internaţionale, americanii şi europenii au fost văzuţi retrăgându-se în cercuri, urmăriţi de latino-americanii care încercau să se apropie la distanţa cu care erau obişnuiţi [Argyle, 1994]. Acest fenomen a generat povestea, apocrifă sau nu, despre diplomatul din America Latină, care, frustrat că nu s-a putut apropia îndeajuns de diplomaţii britanici, a spus că diplomaţii englezi sunt foarte buni – cu condiţia să-i poţi prinde !

Comunicarea prin mijloace electronice

Impactul progreselor din tehnologia informaţiei asupra organizaţiilor a fost examinat în capitolul 3. Totuşi, impactul asupra proceselor de comunicaţie, chiar dacă se suprapune în parte cu precedentul, necesită o examinare separată. Obstacolele precedente (cum ar fi timpul şi locul) sunt adesea depăşite, sau măcar drastic reduse. Graniţele dintre organizaţii şi acţionarii lor sunt tot mai estompate, cu

Scanned with OKEN Scanner

efecte asupra modului de funcţionare. De exemplu, bazele de date şi sistemele pot fi folosite în comun cu subcontractorii, furnizorii şi clienţii. În ceea ce priveşte informaţia şi facilităţile de calcul, poate exista o oarecare cooperare şi cu competitorii. Aptitudinile cerute angajaţilor se modifică datorită acestor schimbări. Totuşi, aptitudinile de comunicare interpersonală sunt cerute în continuare, iar pentru ca organizaţiile să funcţioneze eficient, de regulă este nevoie de o anumită coeziune socială. O altă dimensiune este rolul mass-media şi nevoia ca managerii să ştie să se folosească de ea.

Natura evoluţiilor

Extinderea

Recentele inovaţii din domeniul tehnologiei informatice, care au transformat atât structura organizaţilor cât şi modul lor de funcţionare, includ procesoarele de text, faxurile, e-mail-ul, pachetele de software, bazele de date, pieţele electronice şi transmiterea datelor prin satelit. De asemenea, organizaţiile folosesc pe scară tot mai largă sistemele integrate de calculatoare şi reţele de comunicare a datelor cum ar fi Internetul şi World Wide Web, atât pentru accesarea cât şi pentru furnizarea informaţiei. Legăturile video şi video-conferinţele probabil că vor fi şi ele tot mai des utilizate.

Cauzele schimbării

Evoluţiile de mai sus au fost deopotrivă o cauză a globalizării, cât şi un răspuns la ea. Pieţele au devenit mai volatile, generând perspectiva unor câştiguri mari pentru cei capabili să-i exploateze rapid oportunităţile, dar şi pericole majore pentru cei lenţi în reacţii. În sectorul privat ca şi în cel public, există posibilitatea accesului rapid la informaţii corecte şi amănunţite. Uneori, fusele orare pot fi folosite astfel încât la sfârşitul zilei de muncă produsele să fie trimise spre prelucrare în altă ţară, de unde să revină la începutul următoarei zile de lucru.

Impactul asupra organizaţiilor

Efectele asupra structurii organizaţilor au fost numeroase şi adesea radicale. Instituţiile au devenit mai intensive în capital şi mai puţin în forţa de muncă. Disponibilitatea datelor pentru personalul de conducere a dus adesea la destratificarea organizaţiilor. Rolul de portar al celor care controlează fluxul informaţiilor şi accesul la acestea este pe cale de dispariţie. Clienţii sunt adesea încurajaţi să acceseze datele şi să dea instrucţiuni direct bazelor de date organizaţionale. Sistemele de producţie sunt uneori atât de automatizate încât oamenii se plâng că lucrează singuri în fabrică.

Spaţiul

Metodele mai simple de stocare a datelor permit economia de spaţiu, ceea ce reduce personalul necesar pentru exploatarea unei clădiri. În unele organizaţii,

Scanned with OKEN Scanner

aceasta a dus la aşa numitele „pupitre comune" [*hot-desking*], un aranjament în care personalul foloseşte orice pupitru sau echipament electronic este disponibil.

Timpul de pornire

Viteza cu care poate fi pusă pe picioare o organizaţie a fost şi el influenţat.

Exemplu: Când S.U.A. au recunoscut noile state rezultate din destrămarea fostei republici Iugoslavia, noile ambasade au putut să intre în funcţie în numai câteva ore. Aceasta datorită unui reprezentant guvernamental care folosea un laptop şi o legătură telefonică prin satelit, ceea ce a permis accesarea informaţiilor din bazele de date din S.U.A.

Impactul asupra cerinţelor pentru personal

Impactul acestor schimbări asupra cerinţelor pentru personalul organizaţiilor a fost considerabil. În tot mai mare măsură, personalul trebuie să fie capabil să folosească sistemele de comunicare electronică. Aceasta poate crea o discrepanţă între generaţii. Cei cu acces direct la bazele de date pot fi împuterniciţi să folosească informaţiile pentru a lua decizii. Chiar şi muncitorii manuali, de exemplu, trebuie să ştie să introducă date, ca parte a procesului de monitorizare şi control. Un comentator a mers până la a spune:

> Un paralitic cu bune aptitudini tehnice şi de comunicare a ajuns să fie un muncitor mai valoros decât o persoană validă, dar lipsită de aceste aptitudini.
>
> (*James, 1996: 29*)

Dată fiind creşterea raportului dintre numărul de angajaţi şi capitalul folosit, este necesar ca oamenii să fie pregătiţi pentru a folosi tehnologia informatică ce le stă la dispoziţie. Acest aspect poate fi esenţial, având în vedere tendinţa ca în acest domeniu progresul tehnologic să o ia înaintea capacităţii organizaţiei de a-l folosi. Un alt aspect al utilizării pe scară tot mai largă a tehnologiei informaţiei este că ea reprezintă o presiune suplimentară pentru folosirea limbii engleze. Aceasta întrucât manualele de instruire, software-ul, literatura relevantă şi discuţiile generale despre tehnologia informatică este disponibilă adesea numai în limba engleză.

De asemenea, angajaţii trebuie să evalueze impactul progresului din tehnologia informatică asupra carierei lor. Este posibil ca traiectoriile profesionale tradiţionale să dispară, şi volatilitatea organizaţională cauzată de un ritm crescut al schimbării să ameninţe siguranţa locului de muncă sau să ofere noi perspective atrăgătoare. Cea mai mare siguranţă individuală poate fi obţinută prin dezvoltarea aptitudinilor cotate pe piaţă, astfel încât indivizii să poată valorifica oportunităţile din cadrul organizaţiei, sau să-şi găsească de lucru în altă parte. Printre aptitudinile individuale esenţiale trebuie inclusă, în general, abilitatea de a manevra tehnologia informatică.

Scanned with OKEN Scanner

Pericole

Dacă aplicarea mijloacelor de comunicare electronică creează mari oportunităţi, utilizarea lor implică şi pericole.

Supra-aglomerarea cu informaţii

Oamenii pot fi copleşiţi de informaţii într-o asemenea măsură încât să nu mai fie capabili să-şi îndeplinească atribuţiile cheie ale postului. Utilizarea excesivă a e-mail-ului îi poate face pe manageri să piardă prea mult timp cu cernerea lucrurilor importante de cele neimportante. În consecinţă, trebuie apreciat cu grijă dacă este cazul ca o informaţie să fie trimisă unor oameni care nu sunt direct implicaţi într-o problemă.

Evaluarea datelor

Datele comunicate electronic tind să fie cuantificabile. Factorii inefabili, care nu sunt uşor de cuantificat, pot juca şi ei un rol important. De asemenea, datele pot fi manipulate, sau pur şi simplu să fie greşite. Există pericolul ca accentul pus pe rapiditatea accesului şi cuantificare să ducă la decizii pripite, bazate numai pe o parte a factorilor critici.

Erori

Când sistemele sunt automate, s-ar putea ca erorile să nu fie recunoscute sau corectate atât de repede.

Exemple: Un agent bursier stagiar a apăsat un buton şi a efectuat o tranzacţie comercială din cauza căreia patronul său a pierdut milioane de lire sterline.

În 1983, un Jumbo Jet aparţinând liniilor aeriene din Coreea de Sud care zbura din S.U.A. spre Coreea a fost programat incorect să treacă prea aproape de o instalaţie militară sovietică de lângă Vladivostock. Ruşii au doborât aeronava, ucigând cei 269 de oameni aflaţi la bord.

Securitatea

Accesul rapid la informaţiile amănunţite şi riguroase din bazele de date poate să creeze probleme de securitate semnificative. Acestea includ spionajul comercial, scurgerea de informaţii confidenţiale şi tranzacţiile frauduloase. Accesul neautorizat poate contraveni măsurilor legale de siguranţă destinate să protejeze confidenţialitatea informaţiilor privitoare la angajaţi şi clienţi. Măsuri cuprinzătoare de siguranţă pot fi necesare pentru controlul accesului neautorizat şi ilegal şi scurgerea de informaţii.

Factorul uman

Unele organizaţii pot face în aşa fel încât să devină „organizaţii virtuale", funcţionând exclusiv pe baza accesului electronic la date. Totuşi, în majoritatea

Scanned with OKEN Scanner

cazurilor, o anumită formă de interacţiune socială este necesară. Utilizatorii s-ar putea să pretindă un contact uman direct. Comunicaţiile electronice pot să nu fie adaptabile, sau destul de sensibile pentru a face faţă tuturor situaţiilor. Coeziunea şi sinergia create de interacţiunea umană se pot dovedi esenţiale pentru supravieţuirea şi dezvoltarea organizaţiei. Accentul tot mai mare care se pune pe cunoştinţele de folosire a calculatorului nu trebuie să umbrească nevoia ca personalul, mai ales cel de conducere şi managerii, să posede aptitudini de comunicare interpersonală. Există pericolul ca oamenii familiarizaţi cu calculatorul să ignore necesitatea unei interacţiuni efective cu alţi oameni, atât din interiorul cât şi din afara organizaţie. Politicile de selecţie, evaluare şi pregătire a personalului trebuie să ţină seama de aceste necesităţi.

Comunicarea prin mass-media

Timpul pe care îl petrec oamenii privind la televizor sau la casetele video şi ascultând radioul justifică o secţiune consacrată mass-media. Deşi acest lucru se potriveşte cu o examinare de ordin general a procesului de comunicare, mass-media poate pune probleme specifice care să-i implice pe oameni în calitatea lor de manageri. Materialul prezentat necesită o evaluare atentă. Managerii au de asemenea nevoie să prezinte informaţii în mass-media, astfel că sunt examinate şi aptitudinile de bază necesare în acest scop.

Viteza relatării

Impactul televiziunii poate fi extrem de puternic şi de pătrunzător. Imagini percutante ale unor evenimente dramatice şi ale suferinţei umane ajung rapid în casele oamenilor şi pot avea un efect interactiv asupra acelor evenimente. Coincidenţa că preşedintele Gorbaciov s-a aflat la Beijing, la izbucnirea demonstraţiilor studenţeşti din 1989, a făcut ca un echipament de televiziune sofisticat să fie disponibil pentru a filma represiunea violentă din piaţa Tiananmen. Telespectatorii pot vedea evenimentele dintr-un război chiar în timp ce se întâmplă, sau la foarte scurt timp după aceea. Eficienţa reportajelor transmise prin satelit în timpul Războiului din Golf din 1990 a fost atât de mare încât preşedinţii George Bush şi Saddam Hussein au constatat că ştirile televizate îi informează mai rapid decât serviciile lor de informaţii.

Progresul tehnologiei mass-media înseamnă că, în general, este mult mai probabil ca problemele importante să fie tratate în public, iar nu într-un mod neobservat şi neconsemnat. Dar pe lângă mari beneficii, acest fapt poate să ascundă şi anumite pericole. Cei implicaţi în evenimente publice trebuie să ţină seama de impactul

Scanned with OKEN Scanner

simultan al afirmaţiilor şi acţiunilor lor asupra celor cu care negociază, a celor pe care îi reprezintă şi asupra publicului în general. Aceasta le limitează spaţiul de manevră şi le îngreunează mult sarcina corectării erorilor. De asemenea, unele progrese facilitează înregistrările, atât cele deschise cât şi cele secrete. Printre acestea se numără miniaturizarea echipamentului, reducerea costurilor şi manevrarea mai uşoară.

Evaluarea datelor

Un alt aspect îl reprezintă evaluarea materialului prezentat în mass-media. Probleme precum părtinirea sau denaturarea sunt frecvente în domeniul publicitar. Dar există ale cauze de distorsiune, mult mai greu de recunoscut. Acestea includ echilibrul prezentării, avantajele unui bun prezentator care este susţinut şi de un fundal acustic corespunzător şi juxtapunerea subiectelor relatate. Un lider sindical, de exemplu, va avea mari greutăţi, pe drept sau nu, să explice cauzele unei greve imediat după un reportaj care a prezentat exemple grăitoare ale inconvenientelor pe care le cauzează respectiva grevă.

Există un conflict inerent între responsabilitatea reporterilor şi a producătorilor de a prezenta un program corect şi echilibrat şi presiunile exercitate asupra lor de a obţine o audienţă ridicată. Aceasta poate să ducă la reportaje senzaţionale, accentuarea aspectelor neobişnuite şi preferinţa pentru imaginile şocante. Astfel de probleme i-au făcut pe John Birt şi Peter Jay să se refere, în timp ce lucrau împreună la Independente Television's Weekend Word, la „tendinţa contrară înţelegerii" în ceea ce priveşte prezentarea la televiziune a ştirilor şi afacerilor curente [Billen, 2000: 29].

Prezentarea la radio poate fi mai echilibrată, deoarece nu suferă de pe urma predilecţiilor camerelor de luat vederi. Ziarele au adesea afilieri politice clare, dar în acelaşi timp ele lasă la alegerea cititorilor ce rubrici să citească şi în ce ritm. Deşi oamenii pot decide ce programe să vizioneze la televizor sau să asculte la radio, conţinutul lor necesită o filtrare riguroasă, întrucât materialul a trebuit comprimat şi adaptat unui format standard. Utilizarea lor nu este la fel de flexibilă ca a unui ziar.

Implicaţiile complexităţilor din prezentările mass-media şi ocaziile pe care le oferă pentru distorsiuni – deliberate sau accidentale – înseamnă că este important să evaluăm critic cele prezentate, şi nu să le acceptăm pasiv. Acest aspect este cu deosebire important pentru manageri, dacă informaţiile pe care le primesc din mass-media sunt de natură să le influenţeze deciziile. Nu trebuie apoi uitat că există o întreagă gamă de grupuri de interese, preocupate să furnizeze mass-media informaţii care să le popularizeze punctul de vedere.

Scanned with OKEN Scanner

Aptitudini de prezentare în mass-media

Capcane

Dată fiind potenţiala importanţă a mass-media, managerii trebuie să ştie cum să se prezinte în ea eficient, dacă situaţia o impune. Secţiunea precedentă din acest capitol consacrată aptitudinilor de prezentare orală este foarte relevantă în acest context. De asemenea, ei trebuie să fie conştienţi de potenţialele pericole din relaţiile cu mass-media. Managerii se pot confrunta cu întrebări neaşteptate şi ostile puse de persoane versate în arta interviului. Există şi posibilitatea de a fi puşi faţă în faţă, pe nepregătite, cu oameni având păreri contrare. Interviurile preînregistrate pot fi editate selectiv în defavoarea organizaţiei şi/sau plasate într-o juxtapunere nefavorabilă cu alte subiecte şi imagini. Managerii pot fi apoi citaţi eronat, sau cuvintele lor să fie scoase din context.

Contra-măsuri

Printre contra-măsurile pe care managerii le pot avea în vedere în cazul unui interviu agresiv sau incorect se numără:

- să insiste pentru un interviu în direct, care să prevină editarea selectivă;
- să elaboreze o declaraţie de presă care să fie citită în timpul interviului;
- să nu spună decât ceea ce vor să spună – nu există penalizări, ca în cazul unui examen, pentru a nu fi răspuns la întrebare exact aşa cum a vrut intervievatorul, exceptând concluziile pe care le va trage audienţa; în special politicienii pot prefera să nu răspundă la întrebările incomode;
- să se asigure că atunci când răspund la întrebări folosesc propriile lor cuvinte, nu pe cele sugerate de intervievator;
- înainte de a răspunde la o întrebare, să spună orice ar dori să spună;
- dacă managerii nu doresc să dea un interviu, este cu mult mai bine pentru ei să folosească o declaraţie pregătită din timp, decât să spună pur şi simplu „fără comentarii";
- managerii angajaţi în activităţi ce suscită interesul trebuie să fie în stare să reacţioneze rapid pentru a-şi face cunoscut punctul de vedere. Organizaţiile trebuie să considere ce competenţe, politici, proceduri şi facilităţi interne au nevoie pentru a se descurca cu mass-media.

Rezumat

✓ În mod normal, managerii îşi petrec cea mai mare parte a timpului încercând să comunice cu alţi oameni. Deşi abilitatea de a comunica cu alţii este importantă, poate fi şi mai important să te asiguri că şi alţii au posibilitatea să comunice cu tine. Mai ales că managerii obişnuiesc să petreacă mai mult timp primind informaţii, decât împărtăşindu-le altora. Pentru ca deciziile să fie adecvate şi implementarea lor eficientă, comunicarea trebuie să fie exactă. Din păcate, deseori acurateţea comunicării este mult mai mică decât se presupune. După cum am explicat, neînţelegerea aceasta nu doar că duce la greşeli, dar face ca oamenii să nu acorde suficientă atenţie nevoii de a-şi dezvolta aptitudinile în acest domeniu.

Scanned with OKEN Scanner

Totuşi, aptitudinile de comunicare sunt adesea uşor de dezvoltat şi pot să ducă la beneficii recurente însemnate.

✓ Identificarea potenţialelor obstacole în calea unei comunicări eficiente oferă o bază pentru dezvoltarea aptitudinilor în acest domeniu. Printre obstacolele importante se numără inabilitatea de a asculta, lipsa de timp, lipsa unui vocabular comun, un *feed-back* slab sau fals şi rezistenţa la critici. O aptitudine cheie este ascultarea activă. A fost examinat şi modul în care se pot îmbunătăţi aptitudinile de prezentare orală; comunicarea în scris nu este nici ea lipsită de importanţă. Au fost luate în considerare modurile în care structurile organizaţionale pot facilita sau stânjeni comunicarea. A fost necesar să examinăm şi problemele puse de comunicarea între culturile naţionale.

✓ Am acordat atenţie importanţei crescânde a mijloacelor de comunicare electronică, precum şi unora din problemele pe care acestea le creează. De asemenea, am examinat rolul mass-media, inclusiv evaluarea datelor şi modul cum să fie utilizată pentru comunicarea cu alţii. Pentru manageri este foarte important să facă distincţie între propria lor agendă în ceea ce priveşte prezentarea în mass-media şi cea a organizaţiilor mass-media.

Întrebări de auto-evaluare

1. Identificaţi opt exemple de comunicare în care aţi fost implicaţi în ultimele 24 de ore.
2. Folosind exemplele din răspunsul la prima întrebare, identificaţi care au fost principalele obstacole în calea unei comunicări eficiente.
3. Cum v-aţi putea îmbunătăţi comunicarea orală interpersonală ?
4. Identificaţi şase aptitudini cheie necesare unei prezentări orale eficiente.
5. Identificaţi patru aptitudini cheie necesare unei comunicări în scris eficiente.
6. Comentaţi asupra modalităţilor în care structura organizaţională poate să ajute sau să împiedice eficienţa organizaţiei.
7. Daţi exemple de felul în care diferenţele de cultură naţională pot duce la neînţelegeri.
8. În ce moduri pot mijloacele electronice să ajute şi deopotrivă să stânjenească comunicarea ?
9. Dacă ar trebui să faceţi o prezentare la radio sau la televiziune, cum aţi proceda ?

🕮 Bibliografie

(Lucrările de interes general sunt marcate cu un asterisc.)

AIRLINE PILOTS ASSOCIATION (AMERICAN) (1978) Aircraft Accident Report: Engineering ans Air Safety – Human Factors Report on the Tenerife Accident

*ARGYLE, MICHAEL (1994) *The Psychology of Interpersonal Behaviour*, ediţia a V-a, Penguin Books

ASCH, S.E. (1964) rezumate în Secord P.F. şi C.W.Backman, *Social Psychology*, International Student Edition, McGraw-Hill Kogakusha Ltd.

BILLEN, ANDREW (2000) „Banana skins and a bias against common sense", *Evening Standard* (Londra), 5 iulie.

CAMPBELL, JEREMY (1991) «Why Bush needs Saddam», *Evening Standard* (Londra), 2 octombrie.

Scanned with OKEN Scanner

CARSWELL, JOHN (1981) «The slave of the lamp», *Sunday Times*, 29 martie
DIXON, NORMAN F. (1976) *On the Psychology of Military Incompetence*, Cape.
GUY V. şi J. MATTOCK (1991) *The New International Manager – An Active Guide to Cross-Cultural Business*, Kogan-Page.
HALL, E.T. (1987) *Hidden Differences*, Anchor Press / Doubleday.
LEAVITT, HAROLD J. şi HOMA BAHRANI (1988) *Managerial Psychology*, ed. a V-a, University of Chicago Press.
MCCORMACK, MARK H. (1984) *What They Don't Teach You at Harvard Business School*, Collins.
PASCAL, BLAISE (1657) *Lettres Provinciales*.
PLATT, POLLY (1998) *French or Foe, Getting the Most out of Visiting, Living and Working in France*, ed.a II-a, Culture Crossings.
SIMPSON, JOHN (1991) «Why Saddam went to war», *The Observer*, 21 iulie.
STEWART, ROSEMARY (1988) *Managers and Their Jobs*, ed.a II-a, Macmillan.

Referinţe generale

DICKINSON, SARAH (1990) *How to Take on the Media*, Weidenfield Paperbacks.
GALLIERS, R.D., D. E. LEIDNER şi B.S.H. (editori) (1999) *Strategic Information Management Systems*, ed.a II-a, Oxford University Press.
GOWERS, SIR ERNEST (1986) *Plain Words*, revizuit de Sidney Greenbaum şi Janet Whinart, HMSO, de asemenea Penguin (1987).
JONES, NICHOLAS (1986) *Strikes and the Media, Communication and Conflict*, Blackwell.
MEAD, RICHARD (1998) cap.7, «International Management», *Cross-cultural Management Communication*, ed.a II-a, Blackwell.

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 9

Selecția

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veți fi în măsură:

- Să adoptați o abordare sistematică a procesului de selecție
- Să analizați natura posturilor libere, inclusiv deosebirile dintre nevoile pe termen scurt şi pe termen lung
- Să stabiliți criterii de selecție adecvate pentru un post
- Să strângeți informații adecvate şi relevante despre candidații la post
- Să structurați şi să conduceți un interviu de selecție eficient
- Să înțelegeți rațiunea de a fi a comisiilor de selecție, avantajele şi dezavantajele lor
- Să înțelegeți rațiunea politicilor de oportunități egale şi aspectele cheie ale legilor relevante
- Să vă pregătiți şi să vă prezentați în condiții optime la interviul pentru un post

Introducere

Una din cele mai importante decizii pe care trebuie să le ia un manager se referă la numirea subalternilor săi. Managerii pot fi implicați şi în numirea personalului subordonat al altor manageri – de exemplu, în calitate de membri ai comisiilor de angajare. Este mai uşor să dai dovadă de discreție în momentul angajării decât mai târziu – este mult mai greu să îndepărtezi personalul după ce a fost angajat. Capacitatea personalului subordonat poate avea un efect decisiv asupra performanțelor managerului implicat. Chiar dacă managerii sunt implicați relativ rar în deciziile de angajare, este important ca acele decizii de selectare pe care le iau să fie corecte. Din acest motiv am dedicat un capitol problemei selecției personalului.

Scanned with OKEN Scanner

Unul din aspectele cruciale legate de selecţie este adoptarea unei abordări sistematice. De aceea, subiectele tratate în acest capitol sunt aranjate într-o anumită ordine, potrivit unei abordări sistematice pe care managerii vor dori, poate, să o adopte. Această abordare include necesitatea identificării atente a postului ce urmează a fi ocupat. Trebuie luate în considerare atât perspectivele pe termen lung ale postului, cât şi cerinţele sale imediate. Pasul următor constă în identificarea criteriilor de selecţie adecvate. Sunt explicate două metode – descrierea cu precizie a unei persoane şi identificarea competenţelor necesare unui post. Sunt prezentate apoi modalităţile de culegere a informaţiilor despre candidaţi, la fel şi aptitudinile necesare pentru intervievarea în vederea angajării, inclusiv cele necesare unui membru al comisiei.

Capitolul include o secţiune despre egalitatea şanselor. Este un aspect important, deoarece lipsa unor politici eficiente poate duce la slaba utilizare a resurselor umane disponibile şi la sentimente de inechitate. De asemenea, există un număr de prevederi legale împotriva discriminării nejustificate. Aceste măsuri de protecţie sunt importante mai ales în ceea ce priveşte sexul, starea civilă, rasa şi invaliditatea. Managerii trebuie să cunoască politica organizaţiei lor în ceea ce priveşte şansele egale, întrucât acestea pot fi mai cuprinzătoare decât simplele măsuri de protecţie statutară.

Sunt prezentate aptitudinile destul de variate necesare unei persoane care candidează la ocuparea unui post. Ca o anexă este inclus un formular de auto-evaluare care să-i ajute pe cititori să aprecieze cum ar putea să-şi dezvolte aptitudinile proprii, sau pe ale altora, în vederea prezentării la un interviu.

Definirea postului

Indiferent dacă un post este nou sau vechi, de la bun început trebuie să se acorde atenţie definirii cu precizie a scopului şi obiectivelor sale. Materialul din capitolul 2 referitor la identificarea principalelor sarcini şi obiective se poate dovedi relevant în acest context. Chiar şi atunci când posturile sunt clar conturate, este important să ţinem minte că cerinţele s-au putut schimba. Sarcinile îndeplinite până acum pot să nu mai corespundă noilor circumstanţe. Un manager poate să nu fie conştient de unele ajustări care s-au produs la nivelul unui post, de când el ocupă acea poziţie. Un punct de plecare pentru identificarea cerinţelor unui post este o descriere actualizată făcută de actualul său ocupant. Alte informaţii pot fi, de asemenea, necesare. Este posibil ca postul să fi fost adaptat pentru a ţine seama de calităţile şi defectele unei anumite persoane. De aceea trebuie reconsiderat în ce măsură aceste adaptări să fie menţinute în cazul numirii unei alte persoane. Prezentarea făcută de o persoană postului pe care îl ocupă poate fi imprecisă, sau să reflecte ce se face, şi nu ce ar trebui să se facă. Managerul respectiv trebuie să ia în considerare modificările pe care el şi ceilalţi le cred necesare pentru un anumit post. Este posibil chiar ca postul să nu mai trebuiască a fi ocupat, fie pentru că nu mai are obiect, fie pentru că sarcinile din structura sa pot fi redistribuite eficient altor posturi.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: Timp de 20 de ani o mare companie navală a avut probleme în ocuparea unui post de nivel superior. Niciodată nu a avut pe cineva cu adevărat calificat să-l ocupe. Şi oricine îl ocupa intra curând în conflict cu alții. Dar în cei 20 de ani, postul era ocupat imediat ce devenea vacant. În al 21-lea an, noul președinte al companiei a pus întrebarea: „Ce s-ar întâmpla dacă nu l-am mai scoate la concurs?" Răspunsul a fost: „Nimic." S-a dovedit că respectivul post fusese creat pentru o funcție devenită de mult timp inutilă.

(*Drucker, 1955:320*)

Uneori un post poate fi necesar, dar nu în forma în care a fost conceput inițial.

Exemplu: La un interviu de selecție, conținutul şi obiectivele unui post au fost clar identificate numai după intervievarea tuturor candidaților. Raționamentul inițial referitor la postul în cauză devenise inadecvat, iar întrebările puse la interviuri au dus la o mai corectă evaluare a ceea ce era cu adevărat necesar. Astfel că postul, redefinit, a fost din nou scos la concurs şi s-a reluat întregul proces de selecție. În acest caz, consolarea a fost că evaluarea inițială incorectă a cerințelor postului nu s-a soldat cu o angajare bazată pe o definire incorectă a postului.

Nevoile pe termen scurt şi pe termen lung

O zonă cu potențiale probleme, deseori ignorată, este distincția dintre nevoile pe termen scurt şi pe termen lung ale unui post. O persoană poate fi recrutată pentru a acoperi o nevoie presantă, dar temporară. Problema este ce să facem cu respectiva persoană când acea nevoie dispare.

Exemplu: O persoană cu cunoştințe de contabilitate şi de folosire a calculatorului a fost angajată pentru implementarea unui sistem contabil informatizat. Când nou sistem a ajuns să funcționeze fără probleme, s-a constatat că angajatul nu mai este necesar şi a fost concediat. Acelaşi lucru i s-a întâmplat şi cu următoarele două slujbe. Fiecare patron a crezut sincer că are nevoie de el într-o poziție permanentă. Dar nici unul nu a mai ştiut ce să facă cu el după ce sistemul era implementat cu succes.

Ritmul schimbărilor tehnologice, în particular, face ca aceasta să fie o problemă tot mai mare. În mod tradițional, posturile erau considerate poziții care vor rămâne în esență neschimbate de-a lungul vieții active a deținătorului lor. Aceasta îi poate face pe oameni să încerce să „înghețe" activitatea organizației, astfel încât cererea pentru aptitudinile lor să se perpetueze. O dată ce oamenii se alătură unei organizații, ei devin parte componentă a structurii de putere. Este de aşteptat ca ei să se preocupe de perspectivele de siguranță şi promovare ale celor cu pregătire şi competențe similare. Personalul universitar, de exemplu, manifestă un interes feroce pentru cursurile predate la alte catedre, astfel încât să se asigure promovarea maximă a propriei specializări. Aceasta poate să ducă la un conflict

Scanned with OKEN Scanner

între interesele pe termen scurt ale individului şi cele pe termen lung ale organizaţiei. Prin urmare, este necesar să anticipăm presiunile pe care potenţialii angajaţi le vor exercita asupra organizaţiei pentru a se dezvolta într-un anume sens, sau pentru a rămâne într-un anume stadiu.

Exemple: În industria constructoare de maşini din Marea Britanie, durata uceniciei a fost redusă treptat, iar facilităţile oferite ucenicilor şi muncitorilor calificaţi pentru creşterea gradului de calificare au fost sporite. Conceptul de muncitor policalificat a căpătat şi el o oarecare recunoaştere. Avantajele acestor evoluţii includ posibilitatea unei rezistenţe mai reduse la schimbările organizatorice şi tehnologice, dat fiind că angajaţii sunt mai apţi să se adapteze unor condiţii diferite.

Dilema reconcilierii dintre nevoia aptitudinilor generice şi a celor de specialitate a fost recunoscută de o mare firmă petrochimică din Marea Britanie. Firma şi-a dat seama de dilema implicată de angajarea unor specialişti pentru rezolvarea problemelor imediate, concomitent cu nevoia unor oameni pregătiţi să se adapteze la contextul în rapidă schimbare din acea industrie. Soluţia a fost recrutarea unor ingineri chimişti cu pregătire de specialitate care să facă faţă nevoilor curente. Alţi ingineri chimişti, cu o pregătire mai generală, au fost angajaţi în posturi tehnice sau manageriale. Ei au fost recrutaţi tocmai în ideea de a fi plimbaţi prin organizaţie astfel încât să-şi formeze un set de aptitudini tehnice şi/sau manageriale. Raţionamentul a fost că, deoarece organizaţia trebuie să se adapteze, acest din urmă grup va putea să ocupe posturile nou apărute. Dacă s-ar fi angajat numai specialişti, era mult mai puţin probabil ca organizaţia să se poată adapta la condiţiile în rapidă schimbare din industria petrochimică.

Dilema reconcilierii dintre nevoile pe termen scurt şi lung trebuie recunoscută şi în contextul guvernării locale. Manageriatul Guvernărilor Locale a comentat pe tema necesităţii unei mai mari fluidităţi a structurilor organizaţionale şi a conţinutului posturilor. Aceasta „ar putea să însemne introducerea în cadrul procedurilor de recrutare şi angajare a unei estimări a capacităţii mult mai deschisă şi mai generoasă" [1993:16]. Aceasta vine în contrast cu metodele adesea foarte înguste şi mecanice prin care sunt recrutaţi şi selectaţi angajaţii, singurul criteriu fiind nevoile curente.

Deosebirea dintre nevoile pe termen scurt şi lung trebuie avută în vedere ori de câte ori se fac angajări. În particular, ritmul progresului tehnic este atât de rapid încât trebuie să ne întrebăm dacă o persoană va fi pregătită şi aptă să se adapteze la schimbările radicale ale structurii postului, care sunt din ce în ce mai probabile. Este recunoscut că, în unele cazuri, se poate spune că problemele imediate au prioritate şi că eventuala incapacitate de a face faţă noului pot fi rezolvate prin redundanţă. Totuşi, este prudent ca măcar să se aibă în vedere angajarea unei persoane al cărei temperament şi calificare să facă adaptarea mai facilă în comparaţie cu solicitanţii prea specializaţi. Abordări alternative ale problemelor pe termen scurt sunt utilizarea contractelor pe termen limitat, sau cumpărarea de consultanţă şi expertiză.

Scanned with OKEN Scanner

Criteriile de selecție

Odată ce am definit un post și am echilibrat cerințele pe termen scurt și lung, următoarea etapă este identificarea criteriilor de selecție adecvate. Una din dilemele în identificarea criteriilor este că aspectele relevante nu sunt întotdeauna ușor de evaluat. Criteriile folosite pentru evaluarea performanței, explicate mai pe larg în capitolul următor, pot fi utile în stabilirea unor criterii adecvate. Rubricile sunt:

- validitate (observabilitate),
- grad de încredere,
- relevanță,
- discriminare,
- cuprindere,
- posibilitate de evaluare.

În cele ce urmează sunt explicate două abordări specifice pentru identificarea criteriilor – descrierea unei persoane și stabilirea competențelor cerute de post. Alte teme includ relevanța bunelor și relelor practici printre actualii ocupanți ai unor posturi, examinarea postului în ansamblu, pericolul de a alege pe baza unor performanțe din trecut, atitudinea și importanța specială a unor selecții valabile în cazul celor care lucrează în străinătate.

Descrierea persoanei

Descrierea unei persoane stabilește atributele personale pe care trebuie să le aibă titularul unui post pentru a-i putea îndeplini sarcinile aferente. Aceste atribute se pot împărți în trăsături esențiale și dezirabile. Una din modalitățile de a obține o descriere este folosirea planului în șapte puncte descris de Alec Rodger într-o broșură publicată sub auspiciile fostului Institut Național de Psihologie Industrială (1970). Aspectele pe care le-a luat în considerare sunt:

- fizicul, manierele și comportamentul;
- (*a*) pregătirea profesională, (*b*) experiența;
- nivelul general de inteligență;
- aptitudini speciale;
- preocupări;
- caracter;
- circumstanțe.

Acestora li se poate adăuga un alt optulea factor – motivația pentru ocuparea unui anumit post. Așa cum vom explica mai departe în acest capitol, este probabil să apară probleme motivaționale dacă criteriile de selecție sunt prea pretențioase. Aceasta din cauza plictiselii la care se ajunge dacă pentru un anumit post sunt selectați

Scanned with OKEN Scanner

oameni supra-calificaţi. De asemenea, trebuie văzut cât au stat persoanele respective în precedentele lor posturi, pentru a nu angaja pe cineva care va pleca în scurt timp.

Evident că trebuie acordată atenţie ierarhizării diferitelor cerinţe. Chiar dacă un post a fost definit cu grijă, specificaţiile pot fi completate încât să dea o falsă impresie de claritate şi siguranţă. Totuşi, un avantaj major al acestei metode este că este uşor de înţeles şi, prin urmare, uşor de explicat altor persoane implicate în procesul de selecţie.

Competenţele necesare postului

Abordarea alternativă bazată pe competenţele necesare unui post ocoleşte chestiunea caracteristicilor personale şi identifică în schimb aptitudinile şi cunoştinţele pe care trebuie să le posede o persoană pentru a face faţă cerinţelor postului. Uneori competenţele sunt divizate în nivele. Acestea pot fi folosite pentru a identifica nivelul minim acceptabil pentru ocuparea unui anumit post. Potenţialele avantaje ale acestei metode sunt:

- cerinţele irelevante sunt excluse – ceea ce contează, de exemplu, este dacă o persoană dispune de abilitatea tehnică sau de potenţialul pentru a ocupa un post, iar nu calificările specifice;
- numărul potenţialilor candidaţi creşte;
- abordarea este compatibilă cu politica şanselor egale;
- competenţele stabilite sunt utile în domeniile înrudite – acestea includ pregătirea şi perfecţionarea, managementul performanţei, remuneraţia individuală şi trepte de salarizare.

Potenţialele dezavantaje sunt:

- poate fi foarte complicată, şi prin urmare greu de folosit;
- complexităţile pot să ducă la inexactităţi şi inconsistenţe;
- poate consuma foarte mult timp;
- pot să apară probleme în aplicarea competenţelor generice la posturi specifice; pot fi omise aspecte importante, cu consecinţa omiterii unor competenţe importante, sau a pretinderii unora inutile;
- competenţele generice pot fi dificil de modificat în cazul schimbării circumstanţelor, de exemplu din cauza timpului pe care l-ar necesita schimbarea schemelor în întreaga organizaţie.

Alte aspecte

Relevanţa bunelor şi a relelor practici printre ocupanţii unor posturi

O modalitate de a stabili criterii de selecţie adecvate poate fi examinarea gradului în care nişte oameni care dau bune rezultate într-un post identic sau

Scanned with OKEN Scanner

asemănător, îndeplinesc respectivele criterii sau posedă competențele cerute. Exemple de bune sau rele practici într-un post sunt și ele utile.

Exemplu: O companie producătoare de băuturi răcoritoare a identificat principalii factori răspunzători de performanțele inginerilor care întrețineau și reparau automatele de distribuit băuturi. S-a constatat că principalii factori sunt sociabilitatea și capacitatea organizatorică. Clienților le plăceau inginerii care erau politicoși și îi informau despre când vor veni și despre orice schimbări ale datei stabilite. Până atunci compania recrutase oameni exclusiv pe baza competențelor inginerești, dar a constatat că exagerase în acest sens, mai ales că aptitudinile tehnice relevante puteau fi lesne dobândite în cadrul organizației. Ca rezultat al acestei investigații, criteriile de selecție pentru post au fost radical schimbate.

Într-un studiu nepublicat despre selectarea lectorilor universitari, s-a constatat că timp de câțiva ani se aplicaseră, în mod subconștient, criterii diferite în privința candidaților care nu avuseseră anterior contact cu departamentul investigat și cei care avuseseră (de exemplu ca lector invitat sau ca cercetător). Primul grup fusese judecat cu precădere după performanțele academice, de regulă ușor de evaluat. Acelor candidați care erau cunoscuți membrilor comisiei li se aplicaseră criterii diferite. Aceasta datorită cunoașterii calităților și defectelor lor relative. Atributele esențiale ale acestui grup s-au găsit a fi angajamentul, capacitatea organizatorică, aptitudinile de predare și motivația de a-și face datoria. A mai reieșit că aceia care au dat rezultate bune la catedră proveneau mai ales din acest grup, și nu din grupul ales inițial pe baza virtuților academice. Totuși, cunoașterea anterioară a candidaților nu a fost întotdeauna în favoarea lor. De asemenea, nu odată criteriile diferite folosite la selecție au făcut ca ei să fi respinși.

Totalitatea unui post

Un alt aspect al selecției constă în examinarea postului și a candidatului în totalitate, astfel ca acesta din urmă să fie perceput ca o persoană unitară, evitându-se pierderea în detalii. Practica poate să varieze, după cum abordarea aceasta este considerată prea critică sau nu. Totuși, ea poate să le permită celor responsabili de selecție să țină seama de aspectele care trebuiau incluse.

Criterii prea selective

Trebuie să luăm în considerare ceea ce constituie o bună adecvare a unei persoane la un post, așa cum am explicat în capitolul 6. O persoană foarte capabilă s-ar putea să nu fie potrivită pentru un post de rutină și să dea rezultate mai slabe decât o persoană mai puțin capabilă, dar pe care rutina postului nu o plictisește. Practica discriminării oamenilor pe motiv că sunt prea capabili poate să varieze în funcție de filozofia organizației despre accesul la posturi. Pericolele utilizării unor criterii prea selective sunt distorsiunea postului (*vezi* capitolul 6) și cercul vicios al supra-calificării. Acest din urmă fenomen este explicat în figura 9.1.

Scanned with OKEN Scanner

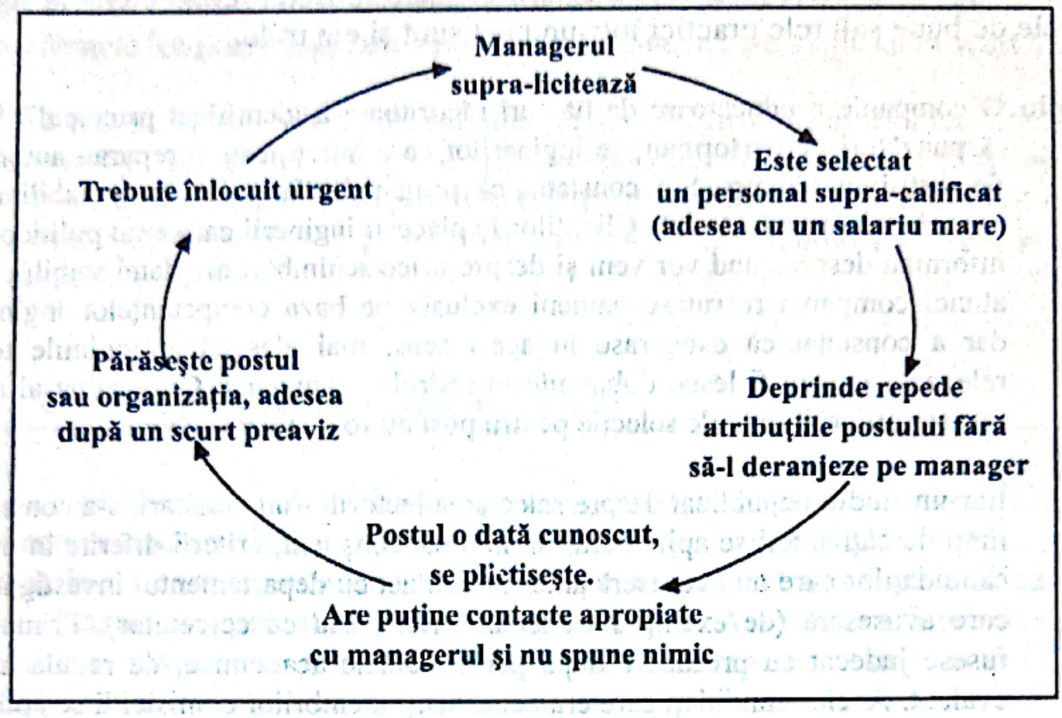


Fig. 9.1. Cercul vicios al supra-specificării.

Reacţia exagerată faţă de eşecurile anterioare

Un actual sau fost angajat poate să aibă un anumit eşec care îi face pe cei responsabili cu alegerea unui succesor să nu vadă şi celelalte moduri prin care o persoană poate să dea greş într-un post. În grija lor de a evita să aleagă o persoană care să facă aceeaşi greşeală, cei din comisia de selecţie pot să nu dea suficientă atenţie altor atribute inadecvate ale unui candidat.

Aptitudini complementare

Mai ales în poziţiile de conducere este nevoie de o persoană ale cărei aptitudini să le completeze pe ale celorlalţi membri ai echipei, iar nu să li se suprapună. Aceasta este în acord cu descoperirile lui Belbin, explicate în capitolul 4, despre cum se obţine o muncă de echipă eficientă. Una din criticile frecvente aduse modului de selecţie pentru Serviciul Civil Britanic, de exemplu, a fost asemănarea prea mare dintre formaţia noilor angajaţi în posturile administrative şi a celor care i-au numit.

Inteligenţa afectivă

Pentru unele posturi, inteligenţa afectivă poate fi extrem de necesară. Din păcate, posedarea de către un individ a unei capacităţi mari de raţionament nu garantează că el va fi în stare să o utilizeze cu înţelepciune. Inteligenţa afectivă este foarte importantă în posturile cu potenţial ridicat de stres, cum ar fi în management, sau în situaţii conflictuale de tipul celor cu care se confruntă mare parte dintre

Scanned with OKEN Scanner

militari. Esenţial este ca oamenii să aplice practic capacitatea de raţionament pe care o au, şi nu doar să raţioneze în abstract. Abilitatea de a conduce eficient alţi lucrători în condiţii de stres este deosebit de importantă [Goleman, 1999; Dulewicz şi Higgs, 1999].

Pericolul selectării pe baza performanţelor din trecut

O atenţie specială trebuie acordată identificării diferenţelor dintre experienţa profesională anterioară a unei persoane şi postul pe care îl solicită. O persoană care s-a achitat admirabil de o slujbă nu va avea neapărat aceleaşi rezultate bune într-un alt post, mai ales dacă acesta presupune un nivel de răspundere superior. Există nu doar un sâmbure de adevăr în principiul lui Lawrence Peter (1970) după care oamenii tind să-şi atingă propriul nivel de incompetenţă, principiu explicat în capitolul 1. Conform teoriei sale, oamenii sunt promovaţi până când ajung într-un post căruia nu-i mai fac faţă, şi atunci baza pentru promovare dispare.

Exemplu: În memoriile sale despre perioada din Primul Război Mondial când a fost Ministrul Armamentului (1915), David Lloyd George a scris:

> Nu pot să pretind că primele mele opţiuni au fost întotdeauna şi cele mai bune. Cred că au fost cele mai bune la acel moment. Am aflat că unii pot fi muncitori minunaţi dacă se află sub supravegherea şi conducerea altora, dar nu au ei înşişi poziţii de răspundere. Abia atunci mi-am dat seama că oamenii ar trebui înregistraţi precum camioanele armatei, cu capacitatea lor maximă: „A nu se încărca cu mai mult de trei tone." Cei pentru trei tone se comportă perfect cât timp nu-i încarci peste sarcina pentru care i-a construit Providenţa. Am văzut că acelaşi lucru se întâmplă şi cu politicienii şi oamenii legii: avocatul pledant care a dobândit o bogată experienţă ca asistent şi a eşuat lamentabil când a îmbrăcat roba de judecător; politicianul care s-a dovedit promiţător ca sub-secretar şi nu a realizat nimic când a fost promovat în fruntea unui minister.
>
> *(1938: 149)*

Atitudinea

Unele organizaţii acordă o atenţie specială atenţiei şi atitudinii şi încearcă să se asigure că noii angajaţi se vor „potrivi" culturii de ansamblu a organizaţiei. De exemplu, Kirosingh (1984) a relatat despre compania Sony că preferă ca o persoană să aibă 100 % atitudine corectă şi 90 % aptitudinile necesare, şi niciodată invers. Totuşi, o evaluare demnă de încredere a atitudinii nu este întotdeauna uşoară în etapa de selecţie.

Selecţia pentru munca în străinătate

Aşa cum am explicat în capitolul 4, este foarte important să se facă o selecţie adecvată a celor care urmează să lucreze în altă ţară. Aceasta din următoarele motive:

- costurile ridicate pe care le presupune un eşec peste hotare;
- problemele speciale create de impactul asupra celorlalţi membri ai familiei, mai ales cariera partenerului şi educaţia copiilor;

Scanned with OKEN Scanner

• abilitatea persoanei selectate de a acționa într-o cultură diferită;
• responsabilitățile suplimentare, manageriale sau de altă natură, pe care le are o persoană într-un post nou pot fi complicate de distanța geografică față de superiorii săi.

Alte avantaje ale unor criterii de selecție adecvate

Printre avantajele suplimentare ale stabilirii unor criterii de selecție adecvate sunt utilitatea în procesul de angajare și o preselecție mai rapidă. Niște criterii de selecție clare și valabile îi încurajează să candideze pe cei care le îndeplinesc și îi descurajează pe ceilalți. Cu cât se dau informații mai relevante despre post, cu atât la selecție vor participa mai puține persoane nepotrivite. De asemenea, criteriile clare și adecvate facilitează preselecția și asigură baza documentară împotriva oricăror reclamații ulterioare de discriminări ilegale. Mulți angajatori fac cunoscute candidaților criteriile lor de selecție înaintea interviului, ca parte a politicii de șanse egale. De asemenea, ei sunt pregătiți să dea candidaților respinși informații despre motivul respingerii.

Urmărirea și evaluarea procesului de selecție

Într-o anumită măsură, evaluarea procedurilor și a criteriilor de selecție va fi întotdeauna speculativă. Dacă în legătură cu persoanele angajate investigațiile ulterioare arată nivelul de performanță, nu se poate aprecia cu adevărat cum s-ar fi comportat cei care nu au fost selectați. Cu toate acestea, pare prudent să se revadă procedurile de selecție în lumina performanței celor selectați, pentru a testa validitatea acelor proceduri. Chiar și atunci, se impune precauție în formularea concluziilor. O persoană cu rezultate slabe poate fi totuși cea mai bună dintr-un grup. De asemenea, slabele performanțe pot avea și alte explicații, de exemplu niște aranjamente de muncă inadecvate. Mai există și problema dacă oamenii sunt judecați după contribuția lor la nevoile pe termen scurt sau pe termen lung ale organizației.

Dacă revizuirea sistematică a metodelor de selecție nu oferă soluții magice, ea poate dezvălui slăbiciuni care să fie corectate în viitor. Unul din avantajele interviurilor de plecare [*exit interview*] este că funcționarii de la serviciul de personal își pot da seama, în funcție de cei respinși, de existența unor neajunsuri în procedura de selecție. Criteriile de apreciere a sistemelor de evaluare sunt și ele relevante în procesul de selecție. Criteriile acestea sunt enumerate în capitolul următor, în secțiunea despre clasificare și înregistrare. Totuși, supravegherea și evaluarea eficacității procesului de selecție garantează că au fost utilizate criteriile cele mai adecvate.

Nu trebuie omise nici aspectele de relații publice implicate în procesul de selecție. Pe lângă considerentele firești de echitate, este în interesul patronului ca acei candidați care au fost respinși să rămână cel puțin cu impresia că cererile lor au fost examinate imparțial. Nu trebuie uitată nici legislația privitoare la discriminare. O altă problemă este că, cu cât procesul de selecție durează mai mult, cu atât candidații capabili este mai probabil să-și găsească un alt post.

Scanned with OKEN Scanner

Culegerea de informații despre candidați

Stabilirea unor criterii de selecție clare și realiste poate fi de mare valoare în a determina ce informații sunt relevante pentru deciziile de selecție. Informațiile referitoare la candidați pot fi procurate dintr-o multitudine de surse. Trecerea în revistă a ofertelor de posturi ne poate indica ce patroni s-au gândit la un anumit tip de persoană, ce informații doresc și care patroni nu au făcut-o. O cerere de angajare bine formulată trebuie să prezinte informații relevante pentru angajator și într-un mod pe care acesta să-l poată urmări cu ușurință. Exemple de posturi ocupate anterior pot fi utile, la fel referințe și caracterizări de la fostele și actualul loc de muncă.

Referințe și caracterizări

Adesea se confundă referințele cu caracterizările. O caracterizare este o scrisoare deschisă dată de un patron unui salariat, astfel încât acesta să o poată prezenta altor patroni potențiali. Deoarece caracterizarea este înmânată direct persoanei în cauză, autorul poate fi reticent în a spune ceva defavorabil despre ea. Pe de altă parte, faptul că un patron este dispus să laude un fost angajat într-o scrisoare deschisă, poate fi un semn că acesta o merită. Referințele sunt comunicate direct potențialului patron, sunt confidențiale și, de regulă, nu sunt cunoscute persoanei care face obiectul referințelor. Aceasta înseamnă că actualul sau fostul patron este mai înclinat să fie sincer când vorbește despre persoana implicată. Referințele scrise trebuie totuși interpretate cu atenție. Persoana care scrie referința ar putea fi reticentă în a prezenta lipsurile cuiva, menționându-i doar calitățile. Adesea omisiunile sunt cea mai importantă caracteristică a unei referințe.

Referințele orale pot fi mult mai exacte, dar trebuie să fim atenți la patronii care laudă un fost angajat doar în speranța de a scăpa mai repede de el. Este mai indicat să discutăm cu un patron pentru care candidatul a lucrat mai demult, decât cu șeful său actual, pentru a nu-i compromite relația cu acesta. În evaluarea unei referințe, fie ea bună sau rea, trebuie ținut seama că informațiile primite se referă la performanțele unei persoane într-un post care poate să difere mult de cel pentru care candidează în prezent. Realizările anterioare, deși adesea utile, trebuie privite doar ca un reper în luarea deciziei de angajare.

Exactitatea informației

Deseori, informațiile furnizate de candidați trebuie verificate cu grijă. Denaturarea poate să meargă de la o ușoară înfrumusețare a biografiei personale la frauda totală. Observarea unor inconsistențe în informațiile oferite, de exemplu cele

Scanned with OKEN Scanner

despre locurile de muncă anterioare, pot să contribuie la stabilirea exactității acestor informații. Niște inconsistențe minore pot fi indiciile unor denaturări mai grave. Unele organizații cer documentele originale atestând calificarea și reține còpii ale acestora.

Candidați interni

Dacă un candidat solicită un transfer sau o promovare în cadrul aceleiași organizații, pot exista informații abundente despre el. Acele informații trebuie evaluate cu grijă, dar cantitatea și calitatea informațiilor existente fac ca un interviu să fie mult mai puțin important decât în cazul candidaților din afară. Pentru o organizație, poate avea un efect devastator promovarea unor oameni recunoscuți de colegii lor ca incompetenți. Totuși, practicile variază în ceea ce privește admisibilitatea rapoartelor interne. Uneori se consideră că este necesar să ne bazăm doar pe informațiile obținute la interviurile exploratorii de selecționare. Acest aspect este examinat mai pe larg în secțiunea despre comisiile de selecție.

Dezvoltarea unei forțe de muncă flexibile, explicată în capitolul 3, înseamnă că oamenii sunt tot mai doritori să se mute din posturile periferice în cele centrale, sau, în unele cazuri, invers. Experiența angajaților din posturile periferice, și a organizației în legătură cu ei, poate să ofere ambelor părți informații prețioase în perspectiva transferului către un post central. O altă modalitate prin care se pot obține informații relevante despre candidații interni în vederea promovării lor este să li se acorde perioade de probă în posturi cu răspundere mai mare, pentru a se vedea cum se descurcă.

Cerințe de imigrare

În condițiile Actului pentru Imigrare și Azil din 1996, patronii din Marea Britanie sunt obligați să păstreze documentația referitoare la, de exemplu, numărul național de asigurare și dreptul angajaților de a lucra în această țară. Neîndeplinirea acestei obligații constituie infracțiune. Patronii trebuie să fie atenți când refuză angajarea unor solicitanți care nu pot furniza aceste informații, întrucât ar putea fi acuzați de discriminare rasială.

Caziere

În Marea Britanie s-a propus, în condițiile Legii Poliției din 1997, ca Biroul de Caziere (*Criminal Records Bureau – CRB*) să elibereze trei tipuri de certificate:

Scanned with OKEN Scanner

• Certificatul de Condamnări Penale (*Criminal Conviction Certificate – CCC*) oferă detalii despre eventualele condamnări „neispăşite", în condiţiile Legii de Reabilitare a Infractorilor (*Rehabilitation of Offenders Act – ROA*) din 1994. Patronii înregistraţi vor putea cere oricăror solicitanţi de posturi să se adreseze Biroului de Caziere pentru acest tip de certificat.

• Certificatul de Cazier (*Criminal Record Certificate – CRC*) constă din infracţiuni „ispăşite", infracţiuni „neispăşite" şi avertismente [*caution*]. Solicitările individuale vor trebui contrasemnate de o persoană înregistrată. Acest tip de certificate este relevant în ocupaţii precum învăţământul, medicina şi serviciile de pază.

• Certificatul de Cazier Consolidat (*Enhanced Criminal Record Certificate – ECRC*) include informaţii relevante altele decât condamnările. Şi în acest caz, cererile individuale vor trebui contrasemnate de o persoană înregistrată. Acest tip de certificat este necesar mai ales celor care lucrează cu copii.

Aceste informaţii se furnizează contra unei taxe. Patronii pot deconta costul certificatului. Urmează a fi emis un cod al practicilor privind solicitarea de certificate şi utilizarea informaţiilor astfel obţinute.

Centre de evaluare

O modalitate de a creşte cantitatea de informaţii disponibile despre candidaţii interni şi din afară este folosirea centrelor de evaluare. Acestea au devenit tot mai populare în ultimi ani. Ele pot fi utilizate atât pentru selecţie, cât şi la perfecţionarea personalului. Procesul de evaluare include adesea exerciţii de grup, exerciţii legate de specificul postului şi teste psihometrice.

Dulewicz [1991: 50] susţine că mici sporuri în validitatea procesului de selecţie recompensează din plin investiţia în centrele de evaluare. El mai afirmă că următorii factori sunt esenţiali în proiectarea unor centre de evaluare eficiente:

• specificarea adecvată a competenţelor vizate,
• conceperea unor exerciţii relevante şi valide,
• integrarea adecvată a rezultatelor exerciţiilor de competenţă şi ale oricăror teste psihometrice utilizate,
• pregătirea corespunzătoare a evaluatorilor,
• selectarea şi instruirea atentă a candidaţilor,
• programarea şi managementul eficient al procesului,
• un *feed-back* adecvat către participanţi şi urmarea recomandărilor,
• monitorizarea validităţii şi beneficiilor procesului.

Potrivit lui Fletcher şi Anderson (1998), probabil că numai jumătate din centrele de evaluare înfiinţate îndeplinesc aceste criterii.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: O companie mare şi-a folosit timp de câţiva ani centrul de evaluare, înainte de a descoperi că acesta nu prevăzuse nimic legat de viitoarele realizări. Dacă ar fi recurs la o anume monitorizare, compania ar fi economisit mulţi bani.
(*Fletcher şi Anderson, 1998: 44-46*)

Nevoia de prudenţă, exprimată atât de Dulewicz, cât şi de Fletcher şi Anderson, a fost confirmată de o bancă importantă din Marea Britanie. Banca a constatat că profilurile de competenţă ale personalului stabilite la centrele de evaluare nu corespundeau deloc cu performanţele ulterioare ale aceluiaşi personal. În procesul de selecţie, cerinţele de competenţă fuseseră aplicate într-o manieră mecanică şi nu corespundeau multora din cerinţele cheie. De asemenea, personalul se plângea de irealismul multora din activităţile dirijate de la centru. Existau mult mai multe variaţii în cerinţele posturilor decât fuseseră prevăzute în abordarea standard folosită. În consecinţă, s-a renunţat la competenţele standard, dezvoltate şi aplicate atât de laborios în procesul de selecţie şi pregătire. Baza de date cu care lucrase centrul de evaluare fusese pur şi simplu prea nesigură.

Exemplele de aplicare greşită nu pot să submineze un concept valabil. Ideea de bază este că înfiinţarea unui centru de evaluare presupune mult mai multă atenţie decât se acordă îndeobşte. Dar chiar dacă se depune un efort considerabil, nişte presupuneri greşite pot submina întregul proces, cum reiese din exemplul precedent cu banca. Reciproc, uneori câteva exerciţii de bază pot întări un proces de selecţie convenţional. Studii de caz adecvate, de exemplu, pot fi deosebit de utile ca una din modalităţile de identificare a potenţialului managerial.

Testele psihometrice

Testele psihometrice au devenit şi ele tot mai populare în ultimii ani, atât în contextul centrelor de evaluare, cât şi independent. Termenul este adesea folosit ca un sinonim pentru „testare psihologică". Deşi aceste tehnici pot furniza informaţi utile care să faciliteze o selecţie şi o pregătire eficientă, la fel ca orice tehnică, pot fi înşelătoare. Printre pericole se numără testele irelevante, administraţia incompetentă, influenţele culturale, credinţa că se pot lua decizii doar pe baza testelor, în loc ca acestea să fie coroborate cu alte informaţii relevante, şi excesul de zel în promovarea vânzărilor [IPD, 1977].

Protecţia datelor şi accesul la datele personale

În contextul examinării informaţiilor despre angajaţi, trebuie avut în vedere că, în Marea Britanie, fişierele electronice cu date personale sunt supuse reglementărilor din Legea de Protecţie a Datelor din 1998. Ca o regulă generală, informaţiile confidenţiale depozitate electronic nu trebuie divulgate fără permisiunea angajatului. De asemenea, angajaţii au dreptul să ceară acces la astfel de fişiere şi dreptul de a le corecta. Drepturile acestea urmează a fi extinse la fişierele manuale

Scanned with OKEN Scanner

structurate. În prezent, însă, nu există propunerea de a se include referinţele confidenţiale în prevederile accesului la fişierele personale. Legea din 1998 este introdusă gradual, într-o perioadă de nouă ani, şi probabil că notele din timpul interviurilor de selecţie vor fi incluse în prevederile accesului la date, dacă este să se respecte Directiva Europeană de Protecţie a Datelor [Arkin, 1997: 28]. Se impun restricţii colectării şi utilizării informaţiilor personale sensibile. Vor exista restricţii şi în ceea ce priveşte utilizarea mecanismelor de decizie automată în unele domenii, ca de pildă preselecţia pentru posturi, decât dacă subiectul consimte şi interesele sale sunt apărate. Informaţiile nu trebuie păstrate mai mult timp decât este necesar. Agenţia supraveghetoare este Comisia de Informaţii. Încălcarea legislaţiei poate să ducă la acţiune civilă, iar în cazurile grave, dacă au existat daune materiale, la urmărire penală. Singura apărare pentru controlorii de date din organizaţie este să demonstreze că au făcut paşi rezonabili pentru a se conforma legii.

Interviul de selecţie

Diverse studii au arătat că interviul de selecţie poate fi mult mai subiectiv şi irelevant decât îşi dau seama majoritatea oamenilor [Vernon, 1953; Eysenck, 1953]. Totuşi, deseori acesta este un element important, sau singurul, din procesul de selecţie. Chiar dacă un patron ar renunţa la interviu, el tot va trebui să găsească o modalitate de a furniza candidaţilor informaţii şi de a le răspunde la întrebări, astfel încât aceştia să poată decide dacă să solicite şi să accepte, sau nu, un post. Existenţa unor criterii de selecţie clare nu constituie o garanţie pentru derularea sistematică a unui interviu în care intervievatorul măcar să ştie ce caută. Prea adesea informaţiile culese la un interviu sunt relativ lipsite de valoare, fiindcă cel care pune întrebări nu a identificat clar ce anume vrea să afle. Dar chiar şi când acest obiectiv a fost stabilit, este nevoie de mult talent pentru a obţine informaţii relevante. Intervievatorul poate ştie ce anume vrea să afle, dar candidatul este în mod firesc preocupat să-şi evidenţieze calităţile şi să-şi ascundă defectele.

Este nevoie de multă îndemânare pentru a obţine informaţii de la un candidat. Cititorii vor fi remarcat deja diferenţele de profesionalism între cei care i-au intervievat pentru diferite posturi. Un antrenament adecvat poate îmbunătăţi performanţele intervievatorului, atât în privinţa interviurilor individuale, cât şi ca membru al unor comisii de selecţie.

Planificarea interviurilor

Prima etapă a unui interviu este, evident, pregătirea lui. Intervievatorii trebuie nu doar să fi stabilit criteriile de angajare, dar înainte de începerea interviului să fi studiat informaţiile relevante, între care politicile organizaţionale şi

Scanned with OKEN Scanner

procedurile de selecţie. Ei trebuie să aibă în vedere şi ce informaţii să ofere candidatului înaintea interviului. Locul interviului trebuie şi el ales astfel încât să existe o ambianţă plăcută atât pentru intervievator cât şi pentru candidat. Interviul trebuie astfel planificat încât să fie ferit de întreruperi.

Dacă mai multe persoane urmează să-i intervieveze pe candidaţi, trebuie stabilit dacă ei vor proceda consecutiv sau simultan. În general, informaţiile sunt mai uşor de obţinut în discuţiile între patru ochi. Aceasta economiseşte timpul organizaţiei, căci membrii unei comisii trebuie să aştepte în timp ce colegii lor pun întrebări. Dacă după interviuri este nevoie de un timp suplimentar pentru a reconcilia diversele opinii asupra candidaţilor, aceasta s-ar putea să merite efortul, datele putând fi foarte preţioase. Totuşi, informaţiile astfel obţinute pot fi interpretate şi raportate selectiv, lucru care trebuie avut în vedere dacă se utilizează această abordare. Problemele implicate de interviurile simultane sunt examinate în secţiunea consacrată comisiilor de selecţie.

Intervievatorilor trebuie să le fie foarte clar ce vor să afle pe durata interviului. S-ar putea să dorească să identifice şi informaţiile de bază pe care să le transmită candidaţilor. Liste cu informaţiile care trebuie obţinute şi furnizate se pot dovedi foarte utile. Se cuvine, de asemenea, să ţinem seama că deseori candidaţii sunt nervoşi şi este posibil să nu reţină ce li se spune. Este necesar să se stabilească o structură a interviului şi un mod de derulare care să permită un dialog cât mai eficient. Candidaţii nervoşi este de preferat să fie lăsaţi să vorbească primii. S-ar putea ca numai după ce s-au liniştit să fie capabili să absoarbă informaţiile importante.

O modalitate de a obţine o structură clară şi utilă este să se facă un interviu biografic. Aceasta presupune să i se ceară candidatului să expună cronologic calificările obţinute şi locurile de muncă anterioare. Intervievatorul se poate apoi concentra pe întrebările suplimentare de care are nevoie pentru a umple unele lacune. Astfel de întrebări suplimentare se pot concentra pe aptitudinile şi realizările actuale ale candidatului. Chiar dacă nu se foloseşte abordarea biografică, trebuie să ne gândim la structura unui interviu şi la agenda prezentată candidatului. Prea adesea interviurile se desfăşoară „pe sărite", întrebările fiind puse la întâmplare şi arătându-se prea puţină consideraţie, sau deloc, pentru pregătirea întrebărilor delicate. Această situaţie poate fi generată nu doar de lipsa de profesionalism a intervievatorilor, ci şi de nervozitatea lor. Dezvoltarea aptitudinilor de intervievare are avantajul că dă suficientă încredere celui care pune întrebări pentru a conduce interviul într-o manieră relaxată şi eficientă.

Calităţile necesare pentru a conduce un interviu

A pune întrebări

Trebuie să se acorde o atenţie considerabilă modului în care se pun întrebările la un interviu. Cel care pune întrebările va dori să afle dacă există motive de a nu angaja o persoană într-un anumit post. În acest caz, el trebuie să

Scanned with OKEN Scanner

pună întrebările astfel încât să nu dezvăluie ce va fi considerat un răspuns acceptabil sau inacceptabil. Pentru aceasta, întrebările vor fi formulate într-o manieră neutră. Dar chiar dacă cineva ar conferi unei întrebări esenţiale de tipul „Munciţi mult ?" o formă neutră, ar fi totuşi evident ce anume urmăreşte. De aceea, este preferabil să-l întrebe pe candidat ce sarcini din postul anterior i s-au părut cele mai interesante, care l-au plictisit, şi de ce. S-ar putea de asemenea să fie bine ca întrebările să fie puse într-un mod deschis, astfel încât candidatul să capete încredere şi să vorbească liber. Aceasta în contrast cu întrebările închise, care admit ca răspuns doar da sau nu.

A pune întrebările corecte în modul corect îl poate face pe candidat să vorbească deschis. Cu cât un candidat vorbeşte mai mult, cu atât intervievatorul va afla mai multe. Rolul acestuia din urmă va fi să conducă interviul cu discreţie, să caute indiciile necesare şi să descopere inconsistenţele din răspunsurile candidatului. Nervozitatea sau lipsa de profesionalism a intervievatorului pot împiedica atingerea acestor obiective. Problemele puse de tehnica chestionării oamenilor şi de a-i face să vorbească sunt examinate mai pe aleg în capitolul 12, în contextul consilierii.

A asculta

Una din erorile cele mai frecvente în interviuri este ca examinatorul să vorbească cel mai mult. Aceasta reduce informaţiile obţinute de la candidat şi pe care trebuie să se bazeze decizia de angajare. O regulă de bază uşor de aplicat este ca examinatorul să nu vorbească mai mult de un sfert din durata interviului, ţinând seama de tendinţa de a subestima timpul cât vorbeşte el însuşi. Ascultarea atentă solicită mai multă autodisciplină şi concentrare decât vorbitul. Dacă răspunsurile nu sunt clare, este important să se clarifice ce anume a dorit să spună intervievatul. Este nevoie de foarte mult tact şi răbdare pentru a înţelege corect ceea ce încearcă să explice candidatul.

Încrederea în sine

Un aspect secret al interviurilor poate fi teama examinatorului de a nu pierde controlul şi a suferi una din cele mai grave pedepse din cultura britanică – stânjeneala. Acesta este unul din principalele motive pentru care interviurile decurg adesea cu prea multe precauţii şi probleme importante rămân neabordate. Dezvoltarea tehnicilor de intervievare este instrumentul cel mai eficace pentru depăşirea acestui obstacol. Acest lucru poate afecta mai ales finalul interviului şi informarea candidatului despre poziţia în legătură cu cererea sa.

Alocarea timpului între candidaţi

Multe decizi de selecţie se dovedesc foarte expeditive. Aceasta se întâmplă mai ales cu persoanele evident nepotrivite. Mult mai mult timp este necesar pentru identificarea posibilelor slăbiciuni faţă de un candidat care se dovedeşte potrivit. Dar cea mai mare parte a timpului de intervievare trebuie dedicată candidaţilor mediocri, şi pentru care orice informaţie suplimentară relevantă poate să încline

Scanned with OKEN Scanner

balanţa de o parte sau alta. Totuşi, alocarea timpului poate fi constrânsă de politica şanselor egale, examinată mai departe în capitolul de faţă.

Feed-back

Dezvoltarea tehnicii personale de intervievare poate să depindă nu numai de practică, ci şi de obţinerea unui *feed-back* referitor la performanţa proprie şi de ajustarea acţiunilor viitoare în lumina acestui *feed-back*. Cititorii pot face acest lucru singuri, motiv pentru care am inclus ca anexă la acest capitol un chestionar de auto-evaluare. Ei pot să completeze chestionarul şi să-şi identifice punctele slabe, iar la următorul interviu să observe dacă acestea au fost eliminate sau reduse.

Probleme comune

Blocajul

Una din principalele probleme care apar la interviurile de angajare este că atât intervievatorul cât şi candidatul se pot bloca într-un şablon de întrebări şi răspunsuri, candidatul simţindu-se foarte limitat în privinţa informaţiilor pe care le poate oferi. O modalitate prin care se poate încerca deblocarea discuţiei este să i se arate candidatului eventualul loc de muncă. Dialogul poate să decurgă atunci într-o atmosferă mult mai relaxată.

Managerii care au deprins tehnica interviului se relaxează şi vorbesc mult mai amical candidaţilor după ce, în aparenţă, interviul a luat sfârşit. Aceasta se poate constitui într-un exerciţiu instructiv. Se observă că în discuţiile informale se transmit numeroase informaţii suplimentare care ar fi trebuit să se comunice în timpul interviului. Cantitatea de informaţie suplimentară astfel obţinută poate fi uneori uimitor de mare.

Alegerea selectorilor

În mod ironic, cu cât deciziile de angajare se iau mai sus pe scara ierarhică, cu atât este mai probabil ca ele să fie inadecvate. Grupul de persoane care ocupă posturi de acelaşi nivel ierarhic şi au competenţe asemănătoare este adesea în cea mai bună poziţie pentru a aprecia corect ce să pretindă unui candidat, datorită cunoaşterii nemijlocite a cerinţelor postului. Prin urmare, se cuvine ţinut seama de observaţiile celor din posturi omoloage, inclusiv părerile lor despre candidaţii interni. Factori precum vârsta şi experienţa profesională tind să cântărească greu în faţa comisiilor de selecţie. Aceasta din cauză că membrii lor nu cunosc postul şi candidaţii aşa cum îi cunosc cei aflaţi mai aproape. În consecinţă, decizia comisiei se poate baza pe raţionamente superficiale. Managerii cu funcţii mai înalte pot să nu sufere consecinţele directe ale unei numiri nepotrivite. Înţelegerea acestui aspect a făcut ca unele facultăţi de medicină să includă şi un student în comisiile de examinare pentru viitorii studenţi.

Scanned with OKEN Scanner

Efectul de nimb

Trebuie evitat şi efectul de nimb, care constă în supraaprecierea unui candidat în general datorită unei calităţi deosebite pe care o posedă. Efectul invers se manifestă prin subestimarea generală a candidatului datorită unui defect particular. Angajatorii trebuie să fie conştienţi de propria lor subiectivitate şi preferinţe în luarea deciziilor. Un aspect esenţial este să nu se pună prea mare accent pe rezultatele unui interviu, fie că este realizat de un singur examinator sau de o comisie. Aceasta poate să-i favorizeze nejustificat pe candidaţii fluenţi, ale căror acţiuni ulterioare în post să nu se ridice la nivelul performanţei din timpul interviului. Este o problemă importantă care trebuie să preocupe comisiile de selecţie. Rolul şi modul lor de funcţionare este examinat în cele ce urmează.

Comisiile de selecţie

Raţiunea de a fi a comisiilor

Comisiile de selecţie sunt o caracteristică proeminentă a angajărilor în sectorul public, încât necesită a fi examinate şi explicate. Prezenţa mai multor persoane în comisie poate fi necesară datorită diverselor interese care trebuie reprezentate în faza selecţiei. Unul din motivele tradiţionale ale înfiinţării comisiilor de selecţie în sectorul public a fost ca posturile să nu fie atribuite prin favoritisme. Ulterior, structura şi modul de operare al acestor comisii au devenit adesea aspecte cheie ale politicii şanselor egale, mai ales în administraţiile locale. Chiar dacă nu există o cerere formală pentru organizarea unei comisii, este posibil ca reprezentanţii unui patron să examineze împreună un candidat, iar nu pe rând. Astfel şeful de personal şi şeful direct pot să conducă împreună interviul.

Dacă există politici şi proceduri clare în ceea ce priveşte modul de funcţionare al comisiilor de selecţie, revine membrilor comisiei să înţeleagă şi să respecte acele politici şi proceduri. Aşa cum am afirmat mai înainte în acest capitol, politicile organizaţiilor variază referitor la echilibrul ce trebuie atins între a-i întreba pe candidaţi lucrurile considerate relevante şi cele care sunt relativ uşor de evaluat. În continuate vom explora aspectele de bază privind comisiile de intervievare. Scopul este de a le permite cititorilor să înţeleagă dinamica acestor comisii şi de a participa la ele, indiferent de poziţia pe care o ocupă în propriile organizaţii, pentru a interpreta şi proiecta politicile şi procedurile de selecţie.

Scanned with OKEN Scanner

Conceptul de imparţialitate [*level playing field*]

În unele organizaţii există convingerea că comisiile de selecţie trebuie înfiinţate şi folosite în aşa fel încât să le asigure candidaţilor condiţii de imparţialitate. În această situaţie, decizia de angajare se poate baza în principal pe rezultatele interviului. O abordare alternativă este ca informaţiile provenite dintr-o diversitate de surse să fie testate pe baza unor criterii de selecţie stabilite. Aceasta înseamnă că judecăţile subiective se vor întemeia, totuşi, pe o bază de date relevante mai largă.

Principala problemă este că, oricâte eforturi s-ar depune în încercarea de a asigura imparţialitatea, în ultimă instanţă deciziile de angajare rămân subiective. Limitele unei abordări obiective trebuie recunoscute. De exemplu, chiar dacă fiecărui candidat care se prezintă în faţa comisiei i se pun un set de întrebări standard, subiectivismul tot va persista în legătură cu întrebările ce trebuie puse, cu relevanţa lor şi cu calitatea şi relevanţa răspunsurilor individuale. Aprecierile pot fi influenţate de o diversitate de factori, între care rivalităţile ascunse dintre departamente. Întrebările îi pot favoriza sau defavoriza pe unii candidaţi. Dacă întrebările sunt prea standardizate, membrilor comisiei le va fi greu să identifice calităţi şi slăbiciuni relevante pentru o candidatură. Mai există şi pericolul ca întrebările standard să fie anticipate de candidaţi, mai ales cei interni, sau chiar ca întrebările prestabilite să fie „strecurate“ unui candidat favorit.

Potenţialele probleme

Problema de a obţine de la candidat informaţiile relevante care să-i probeze calităţile sau defectele este mult mai mare în cazul comisiilor decât al interviurilor între patru ochi. Timpul de care dispune fiecare membru al comisiei este mult mai limitat şi formalismul situaţiei îi poate inhiba pe candidaţi în a răspunde fluent. Uneori se aduce argumentul că abilitatea de a face faţă unei comisii este o cerinţă esenţială a postului. Totuşi, de obicei lucrurile nu stau astfel şi acest argument se foloseşte pentru a justifica o procedură de selecţie adoptată din cu totul alte motive. Indiferent de metoda de selecţie folosită, trebuie ţinut minte că principalul scop este discriminarea în favoarea celor mai potriviţi să îndeplinească o anumită muncă. Cum am explicat anterior în acest capitol, din cauza pericolului de supraselecţie, aceasta nu înseamnă neapărat persoana cea mai capabilă. Examinatorii probabil vor căuta o combinaţie între persoana cea mai capabilă şi persoana care-şi va îndeplini atribuţiile la standardul cel mai ridicat.

O discriminare inadecvată sau ilegală apare atunci când se folosesc criterii nevalide. Pot fi necesare studii ulterioare care să stabilească valabilitatea procesului. Dacă cei implicaţi în decizia de selecţie continuă să lucreze cu noii angajaţi, ei vor obţine un feed-back riguros privind adecvarea deciziei pe care au luat-o. Pot apărea probleme dacă membrii comisiei iau o decizie nepotrivită după care eşuează în a face modificările de rigoare în procesul de selecţie, tocmai fiindcă ignoră consecinţele deciziilor lor din trecut.

Scanned with OKEN Scanner

Rolul prezidiului comisiei

Șansele unui proces decizional eficient într-o comisie pot fi îmbunătățite printr-o prezidare competentă. Dacă nu este posibil ca toți membrii comisiei să capete o pregătire specială, persoana care prezidează comisia trebuie să fie capabilă să le transmită celorlalți aptitudinile de bază ale intervievării – având în vedere că, de regulă, cu cât un examinator este mai incompetent, cu atât el va fi mai puțin dispus să-și recunoască deficiențele. Acolo unde informațiile obținute de comisie în urma interviului sunt de slabă calitate, cel mai bine este să se recunoască acest lucru, iar deciziile să fie luate pe baza oricăror alte informații valabile de care dispune comisia.

Politica șanselor egale

Cadru de lucru general

Trebuie să ținem seama de impactul procesului de selecție și în termenii egalității de șanse și ai drepturilor legale pe care le au potențialii angajați și candidații la promovare, drepturi care îi apără de practicile de angajare discriminatorii. Cum am explicat anterior în acest capitol, întreg scopul procesului de selecție este unul discriminatoriu, în sensul de a alege persoana cea mai potrivită pentru un anumit post. Legile și politicile antidiscriminatorii sunt menite să prevină discriminarea pe baze anti-sociale, nu să-i oblige pe patroni să aleagă oamenii la întâmplare. Drepturile legale și contractuale pot fi cuprinse în politicile generale ale organizațiilor pentru gestionarea diversității, cum am explicat în capitolul 4. În Marea Britanie, drepturile esențiale sunt incluse în Legea Împotriva Discriminării Sexuale din 1975 și 1986, Legea Relațiilor Rasiale din 1976 și Legea Împotriva Discriminării Invalizilor din 1995. Drepturile nu se extind și asupra discriminării și a hărțuirii religioase, decât în Irlanda de Nord, unde acestea sunt incluse în Legile Angajării Imparțiale din 1976 și 1989. Totuși, în Marea Britanie, trebuie ținut seama de Legea Drepturilor Omului din 1998.

Problema discriminării trebuie privită nu doar din punctul de vedere al unor standarde minime impuse de lege, ci și ca o acțiune firească a patronilor în propriul lor interes. Organizația nu are nici un merit sau câștig dacă irosește talente și potențial printr-o discriminare nejustificată.

Discriminarea datorită rasei sau a sexului

Prevederile legilor împotriva discriminării pe baza rasei sau a sexului îi protejează pe actualii sau potențialii angajați de a fi discriminați în selecția pentru post sau în alte probleme de muncă datorită sexului și a rasei lor. Femeile sunt

Scanned with OKEN Scanner

îndreptățite la concedii de maternitate, din care cel puțin o parte trebuie să fie plătit, nivelul și durata minimă fiind echivalente cu ajutorul de boală pentru 18 săptămâni (Legea Relațiilor de Muncă din 1999). Este ilegal refuzul de a angaja femei pe motiv că sunt însărcinate, sau de a le concedia din aceeași cauză.

Angajații care consideră că au fost victimele unei discriminări ilegale își pot prezenta cazul în fața unui tribunal al muncii și să ceară despăgubiri. Ordine antidiscriminatorii referitoare la metodele ulterioare de selecție ale organizației implicate pot fi emise de agențiile de resort și impuse de tribunale. Agențiile de resort sunt Comisia Șanselor Egale și Comisia pentru Egalitate Rasială. Comisiile pot să-i ajute pe reclamanți să depună plângere la tribunal. Nu există o limită superioară a compensațiilor ce pot fi acordate pentru daunele suferite. Indivizii, la fel ca organizațiile, sunt susceptibili să plătească daune. Patronii pot fi sensibili și la problemele de relații publice pe care le-ar ridica pierderea unui proces.

Atât Comisia Șanselor Egale cât și Comisia pentru Egalitate Rasială au publicat coduri de practici prin care angajatorii sunt sfătuiți cum să evite practicile discriminatorii [1985 și 1995]. O metodă fundamentală este să se monitorizeze structura forței de muncă. Alte aspecte importante sunt examinarea practicilor de recrutare, inclusiv modelul după care se aprobă sau se respinge o cerere de angajare, și procedurile de promovare. Este mai ușor ca angajatorii să cadă în capcana discriminării indirecte, decât directe. Discriminarea indirectă apare în cazul utilizării unui criteriu de selecție inutil, care are un efect advers asupra unui anumit sex sau grup etnic. Aceasta se poate întâmpla, de exemplu, când în procesul de secție se acordă prea mare importanță experienței profesionale, ceea ce defavorizează femeile, care au aceleași aptitudini și/sau potențial pentru un post, dar nu au avut aceleași șanse ca bărbații de a acumula ani de experiență. Utilizarea ca criteriu de selecție a competențelor pentru post reduce șansa unor astfel de discriminări indirecte prin focalizarea pe cerințele actuale ale postului, mai degrabă decât pe concepțiile convenționale privind durata experienței și calificarea.

Exemplu: Un exemplu de discriminare indirectă a fost limita superioară de vârstă de 28 de ani pentru persoanele care solicitau posturi de directori executivi în cadrul serviciului civil. S-a considerat că în felul acesta femeile sunt discriminate, dată fiind probabilitatea ca obligațiile familiale să reducă în mod disproporționat șansele femeilor de a candida la astfel de posturi.

(*Price* versus *Civil Service Commissioner, 1977*).

Un alt exemplu, de data aceasta referitor la egalitatea rasială, au fost cunoștințele exagerate de limbă engleză cerute solicitanților de munci manuale. Comisia pentru Egalitate Rasială a ajutat șapte persoane originare din Bangladesh să aducă în fața justiției un astfel de caz împotriva Corporației Britanice a Oțelului. Celor șapte li s-a spus că nu au trecut un test de limbă când au solicitat din nou posturile ocupate anterior unei vacanțe prelungite în patrie. Corporația a argumentat că pentru lucrătorii manuali testele erau necesare din motive de siguranță. Reclamanții, la rândul lor, au susținut că „testul a avut un efect advers asupra minorităților etnice a căror limbă maternă nu este engleza, și nici nu era justificat de postul în cauză." Conform condițiilor acordului negociat, persoanele

Scanned with OKEN Scanner

din Bangladesh au primit compensații și au fost reangajate, iar Corporația Oțelului a acceptat să apeleze la consultanță de specialitate pentru a-și revizui procedurile de testare.

(*IRS, 1979*)

Angajatorii sunt tot mai des obligați să demonstreze corectitudinea practicilor de angajare atunci când ajung în fața instanței. Această demonstrație poate să includă furnizarea unei analize statistice a structurii forței de muncă angajate și motivarea unei structuri particulare. În cazul discriminării sexuale, este obligația angajatorului să demonstreze că nu s-a comportat într-un mod discriminatoriu. Totuși, chiar dacă angajatorii adoptă obiective optime și iau măsuri concrete pentru reducerea dezechilibrelor, discriminarea pozitivă (ca de exemplu cotele de angajare) este ilegală, cu excepții foarte limitate. O concluzie este necesitatea de a se examina structura posturilor, inclusiv termenii și condițiile angajării. Unele posturi sunt ușor de modificat pentru a le face mai accesibile anumitor grupuri. Un exemplu îl reprezintă programul de muncă redus, mai ales pentru mamele care se întorc din concediul de maternitate.

Discriminarea pe motiv de invaliditate

În Marea Britanie, protecția împotriva discriminării a fost extinsă și asupra persoanelor cu invalidități, prin Legea Împotriva Discriminării Invalizilor din 1995. Această legislație îi vizează pe patronii care au cel puțin 15 angajați. Drepturile și mijloacele de constrângere sunt similare celor din cazul discriminării sexuale și rasiale. A fost înființată o Comisie pentru Drepturile Invalizilor, având puteri similare cu Comisia Șanselor Egale și Comisia pentru Egalitate Rasială. S-a publicat și un Cod de Practică (1996), conținând recomandări privitoare la aplicarea legii. Distincția dintre boală și invaliditate ridică unele probleme. Unele boli mentale, schizofrenia de exemplu, pot fi categorisite ca invalidități. Legislația în cauză stipulează că este ilegal să refuzi angajarea unei persoane pe motiv de invaliditate, dacă aceasta nu împiedică exercitarea atribuțiilor postului, iar patronul nu poate soluționa într-un mod rezonabil problema. Patronii trebuie să facă aranjamentele de rigoare pentru a ajuta persoanele cu invaliditate să-și preia postul.

Discriminarea pe baza apartenenței la un sindicat

În Marea Britanie este ilegal ca în selecția candidaților să se țină seama de apartenența sau non-apartenența la un sindicat. Aceasta este una din prevederile Legii Sindicatelor și a Relațiilor de Muncă din 1992.

Scanned with OKEN Scanner

Discriminarea pe criteriul vârstei

Nu există o legislație împotriva discriminării pe criteriul vârstei. Totuşi, aşa cum am explicat în secțiunea despre discriminarea sexuală şi rasială, cerințele de vârstă pot constitui, indirect, o discriminare sexuală [Price *versus* Civil Service Commission, 1977]. O discriminare indirectă poate fi generată şi de o prea mare atenție acordată chestiunilor de sănătate, ceea ce poate intra în conflict cu Legea Împotriva Discriminării Invalizilor. Guvernul a emis un Cod de Practică al Diversității Vârstelor (1999), cu caracter facultativ. Discriminarea pe criterii de vârstă îi poate defavoriza atât pe vârstnici cât şi pe tineri. În rolul său de patron, statul a adoptat recomandările din propriul său cod. Un exemplu în acest sens îl constituie eliminarea limitelor de vârstă din listele de posturi vacante. Îmbătrânirea forței de muncă şi creşterea generală a speranței de viață înseamnă că trebuie să se acorde o atenție sporită pericolelor ce decurg din neutilizarea muncitorilor mai vârstnici.

Alte discriminări

Unii angajați, mai ales din sectorul administrației locale, şi-au dezvoltat propriile lor politici cuprinzătoare a şanselor egale, care includ şi alte grupuri. Evident, dacă cineva este angajat într-o astfel de organizație, este necesar ca el să cunoască amănuntele acestor politici. Este de asemenea important, şi obligatoriu în termenii legii, revizuirea tuturor serviciilor oferite de o organizație publicului, pentru a se asigura că ele sunt oferite pe o bază echitabilă.

A da un interviu

Potențiale negocieri

Până acum, acest capitol a fost scris din perspectiva angajatorului care selectează candidații pentru un post. Cum cititorii se vor afla în mod inevitabil şi în postura de a solicita un post, trebuie să examinăm procesul şi din perspectiva candidatului. Ca întotdeauna, trebuie să clarificăm obiectivele acestui proces. Scopul evident este acela de a-ți asigura un loc de muncă, dar pot să existe şi alte obiective. Este contraproductiv să ne concentrăm doar asupra modului în care să convingem un patron să ne ofere un post, dacă în urma acestor eforturi vom primi un post de ale cărui sarcini nu ne putem achita, sau pe care vom constata că nu-l dorim, sau dacă vom accepta o ofertă ai cărei termeni ne sunt nefavorabili. În consecință, pe lângă planificarea modului în care să se prezinte la interviu,

Scanned with OKEN Scanner

candidatul trebuie să obţină şi informaţiile necesare pentru a putea aprecia dacă merită să obţină postul şi dacă există aspecte ce pot fi negociate. Este util de ţinut minte că puteţi cere timp de gândire pentru a vă decide dacă să acceptaţi sau nu oferta, în caz că nu sunteţi sigur. De asemenea, perioada cea mai bună pentru negocieri este cea în care angajatorul a făcut o ofertă, iar dvs. nu v-aţi spus încă ultimul cuvânt. Dacă oferta este supusă unor condiţii – cum ar fi un raport medical, un examen sau referinţe favorabile – aţi putea dori să amânaţi demisia din postul curent până când veţi fi sigur că aceste condiţii sunt îndeplinite.

Analiza procesului

Odată clarificat setul de obiective ale unui interviu, este cazul să ne concentrăm asupra calităţilor necesare pentru atingerea obiectivului prioritar – acela de a-l determina pe angajator să facă o ofertă de serviciu. Una din calităţile cele mai importante va fi capacitatea de a înţelege procesul de selecţie şi de a vedea lucrurile din punctul de vedere al intervievatorului. În acest scop, este utilă cunoaşterea etapelor formale ale procesului sistematic de selecţie. În pregătirea pentru interviu, candidatul trebuie să parcurgă acelaşi proces ca şi examinatorul, astfel încât să-şi dea seama ce urmăreşte acesta. Cel mai important instrument va fi descrierea postului, cel mai adesea expediată odată cu formularul de înscriere. După cum am explicat mai înainte, descrierea postului prezintă principalele sarcini şi responsabilităţi pe care va trebui să şi le asume candidatul. Unele organizaţii, mai ales cele care aplică o politică a şanselor egale, îşi vor face cunoscute şi criteriile de selecţie. Dacă angajatorul nu îi trimite criteriile de selecţie, este recomandabil pentru candidat să încerce să le identifice. Investigaţii generale cu privire la organizaţie vor contribui la o bună aproximare a acestor criterii. Atunci când completează formularul de înscriere şi răspunde la întrebările din interviu, candidatul trebuie să se asigure că informaţiile pe care le oferă sunt cât mai relevante cu putinţă pentru criteriile de selecţie ale potenţialului angajator. Dacă simte că unele aspecte importante au fost omise, candidatul poate oferi din proprie iniţiativă mai multe informaţii la sfârşitul interviului, când este întrebat dacă mai are ceva de spus.

Preparativele de mai sus au două avantaje:

- candidatul va prezenta cele mai utile informaţii pentru a arăta că este potrivit pentru post;
- examinatorul, sau comisia, se vor simţi recompensaţi, deoarece întrebările puse le-au adus efectiv informaţiile de care au nevoie pentru a lua o decizie. În legătură cu acest aspect, examinatorii se vor arăta mai favorabili candidaţilor cu care simt că au avut un interviu bun.

Scanned with OKEN Scanner

Prezentarea la interviu

Când ne prezentăm la un interviu, este mai important să ne concentrăm asupra a ceea ce spunem decât asupra unor aspecte secundare, cum ar fi poziția mâinilor sau eliminarea gesturilor. Acestea fiind zise, răspunsurile pregătite dinainte pot suna mecanic, astfel că este preferabil să facem note asupra unor informații generale, dar să le lăsăm acasă în ziua interviului, decât să avem răspunsuri scrise. Oricum, este foarte puțin probabil ca întrebările să fie puse exact în forma în care ne-am gândit noi.

Cum prima impresie tinde să aibă o importanță disproporționată, ținuta trebuie să fie mai degrabă conservatoare. Având în vedere că principalul obiectiv al unui interviu este obținerea unui post, este mai bine să apărem declarativi decât agresivi în răspunsurile la întrebările care ni se pun. A face viața grea examinatorului, sau comisiei, nu este de natură să ne mărească șansele.

Când încercăm să demonstrăm că îndeplinim cerințele postului, este clar că noi vom urmări să ne demonstrăm calitățile, în timp ce examinatorii vor căuta să ne descopere slăbiciunile. În demonstrarea calităților, răspunsurile clare și interesante sunt preferabile – formulările ocolite pot fi plictisitoare. Exemple de sarcini asumate și alte dovezi relevante pot ajuta la susținerea cazului. Mulți oameni se autodepreciază, fiind prea reverențioși cu intervievatorul (sau comisia), sau divulgându-și singuri slăbiciunile pe care mai bine le-ar fi trecut sub tăcere.

Trebuie ținut seama și de stresul care poate fi prezent la interviurile de angajare. Stresul inerent unor astfel de situații poate fi agravat de problemele implicate de găsirea adresei exacte, de așteptare, de modificarea celor convenite anterior și de erori ale angajatorului. Capacitatea de a face față acestui stres înaintea și pe durata interviului poate avea un efect semnificativ asupra rezultatului. Trebuie evitate mai ales agresivitatea și vorbirea prea rapidă.

Lecții pentru data viitoare

Dacă nu ați avut succes, poate ar trebui să meditați dacă nu cumva alții au îndeplinit mai bine criteriile cerute decât dvs. În ultimă instanță, tot ce puteți spera să faceți este să vă prezentați cât mai bine posibil. Dacă o cerere vă este respinsă, probabil că vor mai fi și alte ocazii, în care să demonstrați că satisfaceți cel mai bine criteriile de selecție ale angajatorului. Dacă aveți deja o listă de refuzuri, este important să nu o lăsați să vă influențeze, intrând la următorul interviu cu o atitudine defetistă și în felul acesta să vă devalorizați singur.

Poate ați dori să întrebați organizația despre motivele pentru care nu ați primit postul, dar de obicei oamenii sunt prea demoralizați pentru a face acest lucru. Dacă credeți că ați meritat postul, dar nu l-ați primit, o altă etapă a pregătirii ar fi să rugați un prieten să vă ia un interviu simulat și să vă spună impresiile. Dacă puteți face acest lucru cu ajutorul unei televiziuni cu circuit închis, astfel încât să vă vedeți prestația, cu atât mai bine.

Scanned with OKEN Scanner

Rezumat

✓ La fel ca în majoritatea situațiilor, cheia selecției eficiente pentru ocuparea unui post este o pregătire sistematică și atentă. Aceasta cu atât mai mult cu cât deciziile de selecție pot să afecteze în mod esențial performanța (sau non-performanța) unei organizații și să aibă un impact critic asupra îndeplinirii obiectivelor de muncă ale persoanei respective. Este foarte important să identificăm natura unui post, și să nu ne bazăm doar pe nevoile sale din trecut, ori cele pe termen scurt. Numai după aceasta se poate trece la identificarea criteriilor de selecție. O modalitate este să se facă o descriere a persoanei, de exemplu cu ajutorul Planului în Șapte Puncte. O abordare alternativă este alcătuirea unei liste cu competențele cerute de post. Aceasta este o abordare potențial mai riguroasă, dar și mai consumatoare de timp, iar celor care nu sunt familiarizați cu ea le va fi greu să o folosească în mod adecvat.

✓ Selecția este probabil ajutată de colectarea și examinarea cu grijă a unor informații despre candidați strânse anterior interviului. Este important să stabilim și informațiile de care au nevoie candidații. Utilizarea unor criterii de selecție raționale, bazate pe informațiile adecvate disponibile, creează cadrul pentru un interviu eficient. Oricum, examinatorii trebuie să-și dezvolte aptitudinile de a lua un interviu, care implică arta de a pune întrebările potrivite și ascultarea activă.

✓ Au fost examinate avantajele și dezavantajele comisiilor de selecție. Acestea pot fi parte a politicii șanselor egale. Volumul legislației aferente a crescut constant, pentru a se asigura reducerea sau eliminarea discriminărilor anti-sociale din procesul de selecție. Au fost introduse importante măsuri de protecție și corective în privința sexului, rasei și invalidității. Acestea pot fi completate cu alte măsuri de protecție asigurate de fiecare patron în parte.

✓ Ultima secțiune este dedicată aptitudinilor necesare pentru a da un interviu, aptitudini care au ca punct de pornire înțelegerea procesului de selecție din perspectiva angajatorului. Mai există și un chestionar de evaluare sub forma unei anexe la acest capitol, care să le permită cititorilor să-și aprecieze singuri prestația ca examinatori.

Întrebări de auto-evaluare

1. Dați un exemplu de post cu care sunteți familiarizat și care a fost prost structurat.

2. Ce criterii ați folosi ca să selectați o persoană pentru un anumit post pe care îl cunoașteți ?

3. În exemplul de la întrebarea 2, ce informații ați încerca să strângeți despre candidați înaintea interviului și cum ați proceda ?

4. Cum v-ați pregăti pentru un interviu de angajare pe care urmează să-l conduceți ?

5. Care sunt principalele avantaje și dezavantaje potențiale ale comisiilor de selecție ?

Scanned with OKEN Scanner

6. Care sunt principalele zone de protecţie legală împotriva selecţiei antisociale pentru posturi ?

7. Ce paşi de bază aţi face pentru a fi siguri că vă veţi prezenta eficient la un interviu de angajare ?

Bibliografie

ARKIN, ANAT (1997) „Secrets Out", *People Management*, 28 august.

COMMISSION FOR RACIAL EQUALITY (1955) *Code of Practice for the Elimination of Racial Discrimination and the Promotion of Equality in Employment*, CRE.

DEPARTMENT OF EDUCATION AND EMPLOYMENT (1996) *Code of Practice for the Elimination of Discrimination in the Field of Employment against Disabled Persons or Persons Who Have a Disability*, HMSO.

DEPARTMENT OF EMPLOYMENT (1999) *Code of Practice on Age Diversity in Employment*, DFE Publications.

DRUCKER, PETER (1955) *The Practice of Management*, Heinemann.

DULEWICZ, VICTOR (1991) «Improving Assessment Centres», *Personnel Management*, June.

DULEWICZ, VICTOR şi MALCOLM HIGGS (1999) *Making Sense of Emotional Intelligence*, NFER-Nelson.

EQUAL OPPORTUNITIES COMMISSION (1985) *Code of Practice on Sex Discrimiantion, Equal Opportunity Policies Procedures and Practices in Employment.* (Revizuit pentru a ţine seama de legea din 1986).

EYSENCK, H.J. (1953) «Uses and Abuses of Psychology», în *Each According to His Ability*, Pelican, cap.5.

GOLEMAN, DANIEL (1999) *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury.

INDUSTRIAL RELATIONS LEGAL INFORMATION BULLETIN No.131, 21.2, 1979 (Industrial Relations Services), p.12.

INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (1997) *The IPD Guide on Psychological Testing*, Institute of Personnel and Development.

KIROSINGH, M. (1984) *Changed Working Practices*, Allen & Unwin.

LLOYD GEORGE, DAVID (1938) *War Memories of David Lloyd George*, Odhams Press, vol.1.

LOCAL GOVERNMENT MANAGEMENT BOARD (1993) *Managing Tomorrow.*

PETER, LAWRENCE şi RAYMOND HULL (1970) *The Peter Principle*, Pan. Alternatively, vezi ediţia Souvenir Press din 1969, reeditată în 1992.

RODGER, ALEC (1970) *The Seven Point Plan*, National Institute of Industrial Psychology, Londra, ediţia a III-a.

VERNON, P.E. (1953) *Personality Tests and Assessments*, Methuen.

Cazuri citate

PRICE *VERSUS* THE CIVIL SERVICE COMMISSION, IRLR. Industrial Relations Services, 1977, p.291.

Scanned with OKEN Scanner

Anexă la capitolul 9

Formular de evaluare a interviului

Când vă formulați aprecierile, încercați să le legați de anumite acte sau omisiuni în ceea ce vă privește. Asigurați-vă că înțelegeți de ce ați evaluat fiecare punct așa cum ați făcut-o.

++ Foarte bine
\+ Satisfăcător
0 Nu foarte rău, dar putea fi mai bine
– Nu prea bine

	++	+	0	–
1. ***Pregătirea:*** Ați fost bine pregătit ? Ați avut criterii de selecție clare și adecvate ? Ați fost conștient de procedurile și politicile organizaționale relevante ? Ați avut un plan ?				
2. ***Deschiderea:*** Cât succes ați avut în deschiderea interviului ?				
3. ***Relaxarea subiectului***: Subiectul a fost foarte nervos? A putut să vorbească liber ?				
4. ***Fapte***: Ați adunat toate faptele necesare ? Ați încercat să aflați și de ce și cum, nu doar ce ?				
5. ***Atitudini / sentimente:*** Ați încercat să le descoperiți și pe acestea, sau doar faptele ?				
6. ***Întrebări***: Ați pus întrebări deschise și ați cerut probe acolo unde era necesar ?				
7. ***Ascultare***: Ați ascultat suficient ? Ați vorbit prea mult?				
8. ***Acordarea de informații***: Ați oferit toate informațiile de care avea nevoie candidatul într-un mod inteligibil ?				
9. ***Manieră***: Ați fost curtenitor, factual, tactic ? Ați fost tensionat, abrupt, argumentativ ? Ați făcut judecăți de valoare ?				
10. ***Discriminare***: A existat vreo discriminare neîntemeiată, sau ilegală ?				
11. ***Încheiere***: Ce fel de amintire păstrați interviului ?				

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 10

Evaluarea

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:

- Să identificaţi gama de scopuri pentru care se poate folosi evaluarea
- Să explicaţi motivele eşecului schemelor de evaluare
- Să implementaţi şi să utilizaţi evaluarea astfel încât şansele de succes să fie optimizate
- Să exploataţi situaţiile de evaluare, atât formale cât şi informale
- Să înţelegeţi conceptul de management al performanţei
- Să utilizaţi evaluările individuale ale performanţei
- Să înţelegeţi potenţialele avantaje şi dezavantaje ale retribuţiei în funcţie de performanţă

Introducere

În acest capitol sunt identificate diversele obiective ale evaluării şi se arată că este vorba de un domeniu cu numeroase dificultăţi potenţiale. O problemă obişnuită este că dacă schemele nu sunt gândite adecvat, ele pot să conţină obiective conflictuale. O altă dificultate potenţială este nivelul înalt al aptitudinilor interpersonale care poate fi necesar în evaluarea situaţiilor. Examinarea probabilelor capcane este necesară pentru a decide dacă o schemă formală de evaluare să fie folosită sau nu. Cunoaşterea potenţialelor probleme ajută şi ea la proiectarea şi exploatarea unei scheme în modul cel mai eficient posibil. O distincţie importantă este între evaluarea informală permanentă şi evaluarea formală. Ideal este ca aceste două procese să se completeze unul pe celălalt.

Scanned with OKEN Scanner

După tratarea aspectelor generale ale evaluării angajaţilor, atenţia se îndreaptă către managementul performanţei. Uneori, evaluarea performanţei individuale este parte a unei strategii de management al performanţei. Performanţa poate fi îmbunătăţită atât prin focalizarea asupra obiectivelor corporative şi individuale, cât şi prin dezvoltarea competenţelor cheie. Uneori se foloseşte sistemul de retribuire în funcţie de performanţă. Ca şi evaluarea, o atenţie considerabilă necesită şi proiectarea, implementarea şi monitorizarea schemelor de plată în funcţie de performanţă. Trebuie de asemenea avut în vedere că plata este doar unul din factorii care determină nivelul performanţei.

Obiectivele evaluării

Există o diversitate de motive pentru care managerii trebuie să-şi evalueze subordonaţii. Probabil că cele mai importante sunt următoarele:

- bilanţul performanţelor,
- identificarea nevoilor de pregătire,
- evaluarea retribuţiei,
- stabilirea creşterilor salariale,
- stabilirea promovărilor,
- aprecierea stagiarilor,
- analiza sarcinilor postului.

Deosebirea dintre mărirea salariului şi promovare este că cea dintâi presupune, de regulă, că o persoană este mai bine plătită fiindcă îşi desfăşoară, sau îşi va desfăşura, cea mai mare parte a activităţii la un nivel mai ridicat de răspundere în cadrul postului pe care îl ocupă. Promovarea, pe de altă parte, presupune transferul într-un post diferit, cu o responsabilitate superioară.

Potenţialele probleme ale schemelor formale

Este necesar să se explice potenţialele probleme ale evaluării formale, pentru a-i preveni pe oameni împotriva unui optimism exagerat în legătură cu asemenea scheme. Înţelegerea acestor probleme este necesară şi pentru a decide dacă o schemă să fie utilizată sau nu, şi cum să fie ea proiectată. De aceste cunoştinţe este nevoie şi pentru a şti cum să exploatăm eficient o schemă sau, în unele cazuri, cum să minimizăm daunele pe care le poate produce.

Scanned with OKEN Scanner

Rata de eşecuri a schemelor

Fletcher [1993: 34] se referă la un studiu în care 80 % dintre subiecţii chestionaţi erau nemulţumiţi de schemele lor de evaluare – mai ales din cauza multiplicităţii obiectivelor. Aceasta vine să confirme mărturiile anecdotice asupra felului în care managerii îşi privesc propriile scheme organizaţionale.

Exemplu: Watson oferă un exemplu dintr-o mare companie de produse electronice din Marea Britanie:

> Am impresia că pentru o mulţime de oameni munca este doar o rutină. Directorii nu sunt interesaţi de evaluare. Eu, unul, nu am fost evaluat ani buni. Iar dacă totuşi evaluarea se face, nu se întâmplă nimic, aşa că angajaţii o privesc ca pe o corvoadă, iar managerul o priveşte tot ca pe o corvoadă. Astfel că amândouă părţile se achită de rutina aceasta uneori împovărătoare, despre care la sfârşitul zilei ştiu că... nu are nici un sens.
>
> (*1994: 158*)

Obiective neclare sau conflictuale

Obiectivele schemelor de evaluare formală trebuie clar definite. Nu are nici un rost să evaluăm doar de dragul evaluării, sau fiindcă este la modă. Pe lângă că este o pierdere de timp, acest fapt poate fi şi contraproductiv. Dacă se fac aprecieri care apoi sunt comunicate fără discernământ, persoanele vizate se pot simţi pe drept cuvânt ofensate. Din păcate, există o mare tentaţie în organizaţii, ca şi în viaţă în general, ca oamenii să-i judece pe alţii doar fiindcă aceasta le face plăcere. Superficialitatea acestor aprecieri şi lipsa de tact cu care sunt comunicate complică şi mai mult problema.

Trebuie luată în considerare şi compatibilitatea evaluării cu alte obiective, diferite dar simultane. Adesea acest aspect este minimalizat şi organizaţiile adoptă scheme de evaluare multiobiectiv, fără a realiza că unele din aceste obiective pot fi contradictorii. Unii patroni duc această idee până la extrem, incluzând în mod formal menţinerea disciplinei ca unul din obiectivele schemei. Includerea unui astfel de obiectiv este de natură să compromită restul schemei. De asemenea, dacă persoana supusă evaluării constată că salarizarea, sau viitoarea sa promovare, sunt influenţate de rezultatele acestui exerciţiu, ea va fi foarte dornică să-şi demonstreze valoarea şi va încerca să-şi ascundă lipsurile şi nerealizările. Dacă obiectivele evaluării sunt conflictuale în modul acesta, este mult mai bine ca diferitele obiective să fie urmărite separat, la momente diferite, decât să avem un subaltern care încearcă să forţeze la un singur interviu realizarea obiectivului pe care îl consideră prioritar.

Compatibilitatea evaluării cu celelalte obiective ale organizaţiei trebuie şi ea luată în considerare. Aşa cum am explicat în capitolul 3, poate fi contra-productivă introducerea unei scheme de Management Total al Calităţii cu accent pe performanţa de grup, concomitent cu o schemă de performanţă individuală, care pune accent şi îi recompensează pe oameni pe baza performanţei lor individuale.

Scanned with OKEN Scanner

Optimismul exagerat

Organizaţiile pot să subestimeze resursele necesare pentru ca o schemă să funcţioneze eficient. Principalul cost este timpul managerial, dar cei evaluaţi trebuie şi ei să investească timp, iar cheltuielile administrative pot fi de asemenea semnificative. Unul din motivele pentru care se înfiinţează schemele cu scopuri multiple şi obiective conflictuale, este economia de resurse. Nu rareori, organizaţiile sunt prea optimiste în ceea ce priveşte abilitatea managerilor lor de a exploata schemele formale de evaluare. Dacă structura managerială şi aptitudinile asociate sunt subdezvoltate, sistemul de evaluare este pur şi simplu prea complicat pentru a putea fi util. În astfel de împrejurări, îmbunătăţirile în aceste sectoare trebuie să reprezinte o prioritate.

Explicaţiile din manuale referitoare la sistemele de evaluare sugerează că schemele formale pot fi relativ uşor implementate. Din păcate, deseori lucrurile nu stau astfel. Ceea ce lipseşte din literatura de specialitate este o evaluare a sistemelor de evaluare. O schemă rău concepută sau una introdusă în împrejurări greşite, poate face mai mult rău decât bine.

Conflicte

Situaţiile de evaluare, mai ales a performanţei, pot conţine germenii unor conflicte de proporţii. Un subordonat nu va accepta automat că criteriile după care este apreciat sunt adecvate, sau că judecăţile privind nivelul său de performanţă sunt corecte. Aceasta poate fi din cauza perceperii greşite de către subordonat a ceea ce este adecvat, sau fiindcă, în unele cazuri, el apreciază cel mai bine care sunt cerinţele. Poziţionarea oamenilor în organizaţii nu poate să atingă nivelul de perfecţiune în care managerul este întotdeauna mai competent decât subordonatul. Există şi problema suplimentară că subordonatul poate să aprecieze ce anume se cere din punctul de vedere al organizaţiei, dar să-şi dea seama că acest lucru nu este neapărat şi în interesul său. Acest aspect a fost deja menţionat în capitolul 2, când am examinat managementul prin obiective, şi este suficient de important pentru a reveni asupra lui. Obiectivele organizaţiei nu se suprapun întotdeauna cu cele personale. În consecinţă, la un interviu de evaluare o persoană este supusă unor presiuni de a face ceva ce nu vrea să facă. Aceasta poate să implice extinderea postului într-un mod pe care respectiva persoană îl găseşte inadecvat, sau realizarea de economii care-i afectează statutul, perspectivele de promovare sau chiar securitatea postului. Acesta şi alte subiecte delicate pe care le-am identificat şi care pot apărea în timpul evaluării este de asemenea natură încât managerului i se cere o considerabilă abilitate şi sensibilitate pentru a face faţă situaţiei.

Scanned with OKEN Scanner

Confruntarea

Un alt pericol al schemelor de evaluare formală este că managerii se pot vedea antrenaţi în confruntări cu subordonaţii lor. Răspunsul simplist este de a-i atrage pe manageri în interviuri de evaluare, dar adevărul este că mulţi manageri, oricât de buni ar fi în alte aspecte ale muncii lor, nu vor avea niciodată aptitudinile interpersonale pentru a conduce eficient un interviu de evaluare. Majoritatea, uneori pe bună dreptate, completează toate formularele necesare, adăugând câteva banalităţi, astfel încât să evite orice complicaţie. Alţii îşi irită subordonaţii, adesea fără să-şi dea seama. Tăcerea subalternului poate fi luată drept acord, când de fapt acesta face eforturi să nu-şi iasă din fire. Recunoaşterea acestor probleme îi dă cel puţin managerului o şansă de a folosi constructiv evaluarea, sau de a vedea când este cazul să abandoneze o chestiune. Uneori confruntările sunt de-a dreptul inutile.

Exemplu: O agenţie guvernamentală moştenise o practică din serviciul civil prin care li se cerea angajaţilor să fie declaraţi apţi de promovare înainte de a putea fi intervievaţi de o comisie generală. Practica acestor comisii generale a fost sistată şi angajaţilor dornici de promovare li s-a cerut să candideze doar pentru un post specific. Deşi nu mai era nevoie să se evalueze formal dacă angajaţii sunt sau nu apţi de promovare, practica a continuat timp de mai mulţi ani. În fiecare an, aproximativ jumătate dintre candidaţi erau stigmatizaţi ca inapţi de promovare, în condiţiile în care o asemenea evaluare nu se mai justifica.

Lipsa unui dialog permanent

În multe organizaţii, managerilor li se cere să-şi evalueze subalternii ca parte a unei scheme formale. Dar indiferent dacă există sau nu o schemă formală, managerii trebuie să poarte un dialog permanent cu subordonaţii lor. O schemă formală trebuie să completeze acest dialog, nu să-l înlocuiască. Lipsa unei scheme de evaluare formale nu elimină necesitatea ca managerul să examineze sistematic, de exemplu, performanţa, pregătirea, retribuţia sau promovabilitatea subalternilor. O evaluare formală între manager şi subordonat nu trebuie să conţină multe surprize, interviul urmează doar să treacă în revistă dialogul continuu care a avut loc de la ultima întâlnire formală. Discuţia este crucială, nu doar pentru a verifica exactitatea oricărei evaluări formale, dar şi pentru a crea cadrul negocierii unor eventuale schimbări la care să convină ambele părţi. Ca acest lucru să fie productiv, un manager trebuie să aibă idei clare despre ce încearcă să evalueze şi de ce, mai ales că în această privinţă gândirea managerială este adesea haotică.

Scanned with OKEN Scanner

Discriminarea ilegală

E necesar să monitorizăm sistemele de evaluare pentru a ne asigura că ele nu implică discriminări ilegale. Acest aspect este foarte important în ceea ce priveşte sexul şi rasa, dar îi poate viza şi pe invalizi şi pe cei angajaţi în activităţi sindicale. Criteriile folosite în schemele de evaluare trebuie examinate pentru a vedea dacă nu sunt discriminatorii, direct sau indirect. Performanţa, bonificaţiile salariale sau promovarea pot scoate în prim plan aspecte care dezavantajează un anumit grup. De exemplu, dacă experienţei i se acordă o pondere mult mai mare decât capacităţii actuale de a se achita de sarcinile unui post, acest lucru ar putea să dezavantajeze femeile care solicită promovarea.

Exemplu: În 1993, într-un caz preluat de Comisia pentru Egalitate Rasială, London Underground a plătit 60 000 £ în beneficiul a 20 de şefi de staţie de metrou, negri, care au susţinut că între 1989 şi 1992 suferiseră o discriminare rasială indirectă din cauza unei scheme salariale legată de performanţă.

(*Personnel Management, 1993: 3*)

Diferenţe naţionale

Utilizarea schemelor de evaluare a performanţei în organizaţiile internaţionale necesită o atenţie specială. Schemele concepute într-o ţară şi folosite în alta trebuie cel puţin adaptate pentru a ţine seama de condiţiile locale. Însuşi conceptul de evaluare, feed-back şi încurajarea reacţiei angajaţilor sunt mult mai puţin acceptabile în unele ţări decât în altele, în special acolo unde distanţa puterii este mare. Procesul de evaluare poate fi complicat şi de eventuale tensiuni interetnice. De asemenea, trebuie ţinut seama dacă într-o anumită societate în prim plan se află individul sau grupul. Evaluarea performanţei individuale este mai potrivită în organizaţiile nord-americane decât în cele japoneze, unde accentul se pune în mult mai mare măsură pe munca de grup. Managerul internaţional care conduce o evaluare într-o altă ţară decât a lui trebuie să se adapteze normelor şi valorilor ţării în care activează.

Se pune şi problema despre cum trebuie apreciaţi managerii internaţionali comparativ cu omologii lor care activează în ţările de baştină. În organizaţiile comerciale, condiţiile de afaceri pot să difere foarte mult în filialele din străinătate, iar profitul să fie considerabil afectat de factori precum preţurile locale. Un post peste hotare se poate deosebi de unul similar ocupat de un manager care acţionează în ţara de origine. De exemplu, angajatul care lucrează în străinătate vine în contact cu autorităţile şi legislatorii din ţara gazdă. Pot să existe şi constrângeri ambientale semnificative care să-l împiedice pe managerul din străinătate să acţioneze la fel de eficient ca acasă. De asemenea, este posibil ca în ţara gazdă mediul economic sau politic să fie mult mai turbulent.

Scanned with OKEN Scanner

Un manager poate fi evaluat conform criteriilor operaţional, managerial sau strategic. Criteriile strategice sunt foarte importante când managerul lucrează în străinătate, deoarece vor avea un impact semnificativ asupra performanţelor subsidiare. O analiză mai completă a sistemelor de evaluare formală care operează în mediul internaţional este dată de Dowling, Welch şi Schuler [1999: 118-153].

Legătura dintre performanţă şi plată

Practicile în ceea ce priveşte corelarea plăţii cu evaluarea performanţei variază. Potrivit lui Armstrong şi Barron:

> Mulţi patroni cred că performanţa şi/sau competenţa trebuie răsplătite, dar totodată simt că a le lega prea strâns dăunează dezvoltării managementului performanţei.
>
> *(1998:41)*

Alte dovezi sugerează că plata în funcţie de performanţă ar putea fi de-a dreptul contraproductivă. Problema plăţii în funcţie de performanţă este tratată relativ amănunţit mai departe în acest capitol. Problema plăţii în funcţie de competenţă a fost tratată în capitolul 7, în contextul evaluării posturilor.

Strategii de utilizare eficientă

Restul acestei secţiuni despre evaluare urmăreşte să arate felul cum schemele pot fi făcute să funcţioneze eficient. Capitolul următor, dedicat pregătirii, este şi el relevant. O pregătire eficientă necesită diagnosticarea riguroasă a necesităţilor de pregătire, iar evaluarea poate avea un rol esenţial în identificarea acestor necesităţi. În orice scop este folosită evaluarea, şi indiferent dacă este formală, informală, sau ambele, managerilor care conduc procesul li se cer aptitudini de consiliere. Aptitudinile implicate în consilierea eficientă sunt explicate în capitolul 12.

Stabilirea rostului unei scheme

Am subliniat deja nevoia ca schemele de evaluare aibă obiective clare şi compatibile. Mai trebuie adăugat că nu este suficient să selectăm unul sau mai multe obiective şi să presupunem că logica unei scheme este de la sine înţeleasă. Trebuie avut grijă ca obiectivele să fie realiste, iar schema concepută să faciliteze

Scanned with OKEN Scanner

atingerea lor. De exemplu, este inutilă o schemă de evaluare a performanței care să se bazeze pe aprecieri nesigure, inconsistente sau irelevante. Indiferent de schemă, este necesar un efort intelectual considerabil pentru identificarea obiectivelor sale precise și a detaliilor operaționale cerute de atingerea lor. Obiectivele precise și împrejurările în care trebuie să opereze schemele probabil că vor varia considerabil de la o organizație la alta. Este improbabil să putem cumpăra o schemă „de pe raft", sau să o copiem pe a altcuiva. Ceea ce nu-i împiedică pe oameni să încerce, neîndoielnic unul din motivele pentru care schemele funcționale sunt atât de rare. Pentru reușita schemelor este nevoie de mult efort pentru stabilirea unor aranjamente interioare adecvate. Printre etapele acestui proces se numără identificarea și acceptarea obiectivelor unei scheme de către managerii implicați, pregătirea unor formulare și note informative potrivite și rulaje de probă care să testeze sistemul. Numai după aceea se poate trece la etapa esențială, care constă în instruirea managerilor despre cum să utilizeze un sistem.

Utilizarea competențelor

Așa cum am explicat în capitolul precedent despre selecție, organizațiile identifică adesea competențele relevante pentru un post. Dacă acestea au fost deja stabilite în scopuri de selecție, ele pot fi utilizate foarte bine și pentru evaluare. Utilitatea lor se extinde și asupra identificării necesităților de pregătire. Competențele se pot clasifica în esențiale și dezirabile și se pot subdiviza în diverse niveluri de performanță. Angajații mai pot fi apreciați și în raport cu competențele necesare treptei ierarhice următoare, în vederea unei eventuale promovări.

Rating-ul și înregistrarea

Un aspect de bază al evaluării și care necesită a fi explicat este *rating*-ul – modul în care se face acesta, precum și alte tipuri de înregistrări. În această etapă, primul pas este să ne asigurăm că criteriile în conformitate cu care sunt apreciați angajații sunt corecte. De asemenea, *rating*-ul trebuie să îndeplinească următoarele criterii:

- *validitate*: *rating*-urile trebuie să fie legate de comportamentul observabil într-un post;
- *încredere*: *rating*-urile făcute de persoane diferite trebuie să fie comparabile (adică să ducă la rezultate apropiate), la fel ca și *rating*-urile făcute de aceeași persoană la momente diferite;
- *relevanță*: comportamentul sau calitățile supuse *rating*-ului trebuie să fie importante pentru succesul postului respectiv;
- *discriminare*: *rating*-urile trebuie să facă o distincție clară între indivizii de nivel mediu, cei peste medie și cei sub medie;

Scanned with OKEN Scanner

• *caracter cuprinzător*: *rating*-urile trebuie să acopere toate aspectele comportamentului relevante pentru scopul schemei;

• *caracter evaluabil*: unii factori, cum ar fi loialitatea şi simţul umorului, au semnificaţii diferite pentru indivizi diferiţi – criteriile trebuie să fie clar definite şi să poată fi supuse evaluării;

• *accesibilitate*: orice set de obiective trebuie să fie realist.

Este foarte important să ne asigurăm că *rating*-urile sunt demne de încredere. Pericolele inconsistenţei sunt considerabile şi pot să discrediteze o schemă. Printre ele trebuie menţionat efectul de aură, care constă în supraevaluarea unui candidat datorită unei calităţi dezirabile pe care o posedă. Există şi efectul invers, care face ca un defect să atragă aprecierea prea severă a altor factori. Un alt fenomen s-ar putea numi sindromul copilului cu ochi albaştri. Acesta apare atunci când oamenii sunt favorizaţi pentru caracteristici sau comportamente fără legătură cu postul. Preocupări de genul acesta sunt susceptibile să genereze o ostilitate considerabilă a sindicatelor faţă de schemele de evaluare. O altă problemă se referă la managerii care acordă constant angajaţilor calificative bune sau rele. Alţi manageri pot cauza o problemă diferită – aceea că acordă practic tuturor un *rating* „mediu". Aceasta duce la imposibilitatea de a distinge departamentele eficiente de cele ineficiente.

Se impune să ne asigurăm că ponderile diferiţilor factori au efectul urmărit de cei care au conceput sistemul.

Exemplu: S-a elaborat o schemă de rating a meritului în care factorul cel mai important era punctualitatea. Acest lucru nu a fost în intenţia creatorilor schemei, ci a rezultat din modul de operare al responsabililor cu rating-ul. Era mult mai simplu să evaluezi punctualitatea, decât alţi factori, mai importanţi dar mai puţin tangibili. Cum dispersia rating-urilor pentru punctualitate a fost mult mai mare decât în cazul altor factori, consecinţa practică a fost că deosebirea dintre scorurile totale ale indivizilor se datora în cea mai mare parte punctualităţii.

(Gill şi Ungerson, 1984: 47)

Pentru înregistrarea *rating*-urilor şi a altor informaţii relevante se pot utiliza diverse metode – dintre care unele vizează consistenţa şi siguranţa statistică. Printre aceste metode putem enumera:

- compararea cu nişte standarde stabilite,
- *rating*-ul pe o scară graduală,
- *rating*-ul comparativ al angajaţilor,
- compararea angajaţilor pe perechi,
- întrebări care să forţeze o opţiune,
- distribuţia forţată de note sau grade,
- consemnarea incidentelor critice,
- raporturile scrise.

Scanned with OKEN Scanner

Sunt posibile şi combinaţii ale metodelor de mai sus, alegerea exactă depinzând de schema de evaluare concretă.

O altă problemă care trebuie rezolvată este dacă raporturile de evaluare să fie sau nu arătate angajaţilor în cauză. O consecinţă, deloc surprinzătoare, a sistemelor deschise este că duce doar la critici blânde din partea managerilor. Ca urmare a legilor de protecţie a datelor, angajaţii au acces la dosarele cu evaluările lor. Legea din 1984 le-a permis angajaţilor accesul la evaluări şi alte informaţii despre ei care sunt stocate electronic. Legea din 1998 conferă angajaţilor dreptul de acces la astfel de informaţii stocate în fişiere manuale (aceste prevederi legislative au fost explicate mai pe larg în capitolul precedent).

Pregătirea interviului de evaluare

Una din contribuţiile esenţiale ale managerilor care folosesc sistemul de evaluare o reprezintă alocarea unui timp corespunzător pentru pregătirea şi derularea interviului de evaluare. Pregătirea lor trebuie să includă înţelegerea completă a schemei şi clarificarea elementelor pe care vor să le obţină la un interviu. Această implicare este necesară din partea tuturor managerilor participanţi. Şeful şefului („bunicul organizaţiei") ar putea fi şi el invitat să se implice, şi este nevoie de date şi de la alte persoane cu care cel supus evaluării a fost în contact.

Pregătirea care precede un interviu presupune mai mult decât simpla înţelegere a formularelor asociate schemei. Toate datele relevante şi disponibile trebuie adunate înaintea interviului. Nu are sens să facem aprecieri, de exemplu, asupra nivelului producţiei realizate, sau asupra prezenţei, dacă sunt disponibile date obiective care oferă detalii exacte. Aprecierile sunt utile în stabilirea motivelor pentru un anumit nivel al producţiei sau al prezenţei la lucru – dar nu pentru a determina valorile exacte. Trebuie să fim atenţi când decidem care aprecieri sunt relevante. Trebuie stabilite şi criterii care să garanteze că aprecierile sunt făcute sistematic. Alte documente relevante care vor trebui asamblate se referă la rezultatele oricăror evaluări anterioare semnificative – în special despre măsurile planificate. Probabil că descrierea postului şi criteriile de selecţie vor fi şi ele necesare.

Atât evaluatorul cât şi evaluatul au nevoie de timp pentru pregătirea interviului. Procesul trebuie văzut ca un dialog şi ambele părţi trebuie să se gândească dinainte cum să folosească interviul în mod constructiv. Nu este bine ca persoana intervievată să nu fie anunţată din timp sau, poate şi mai rău, i se spune că urmează să aibă un interviu, dar nu i se comunică tema. Este de prevăzut şi o oarecare doză de tensiune şi nelinişte care poate să afecteze ambele părţi. Interviurile de evaluare pot dezvălui conflicte între părţi. Aceasta se poate întâmpla în interviurile de evaluare a performanţei – cum vom explica mai târziu – dar şi în orice tip de situaţii de evaluare. Una din concluzii este că evaluatorul trebuie să ia în considerare corecţiile de adus comportamentului propriu sau sprijinului oferit de organizaţie pentru a-l ajuta pe intervievat să-şi atingă obiectivele legitime. este mult prea uşor să vedem interviurile de evaluare ca pe situaţii în care numai

Scanned with OKEN Scanner

subalternul trebuie să se adapteze, dar o astfel de viziune este profund eronată. O altă cale de a garanta un rezultat constructiv este să ne asigurăm că realizările recente ale candidatului sunt clar prezentate. Aceasta înseamnă că managerul nu trebuie să încerce să conducă prea multe interviuri într-o singură zi. Pe lângă consumul de timp, interviurile solicită şi nervos. Trebuie alocat timp şi pentru planificarea şi consemnarea măsurilor ulterioare care se impun.

Feed-back

O greşeală foarte periculoasă este de a crede că angajaţii vor întotdeauna să-şi cunoască exact situaţia şi ca atare vor primi favorabil reacţiile privitoare la prestaţia lor. În realitate, majoritatea oamenilor fac o distincţie clară între a primi laude şi a fi criticaţi. Lauda este invariabil acceptată, dar măsura în care oamenii sunt dispuşi să accepte critici este limitată.

Exemplu: O asistentă principală nu a făcut distincţie între capacitatea asistentei şefe de a fi lăudată şi cea de a primi critici constructive. Aceasta a dus la fricţiuni considerabile în timpul evaluărilor reciproce. Urmarea a fost că după interviu cele două persoane aproape că nu şi-au mai vorbit.

Când este nevoie de feed-back, următoarea listă este utilă în a decide ce informaţii trebuie oferite şi în ce mod:

- se vor prezenta date mai degrabă decât aprecieri,
- se va merge la obiect,
- se va ţine seama de nevoile persoanei evaluate,
- vor fi lăudate calităţile şi realizările,
- acordarea sprijinului necesar şi recunoaşterea nevoii unor corecţii adecvate, atât de către dvs., cât şi de către persoana evaluată,
- în general, persoanelor li se va oferi feed-back numai despre acele aspecte, inclusiv personalitatea lor, în legătură cu care ele pot întreprinde ceva.

Auto-evaluarea

Dacă cineva se implică în evaluarea performanţelor subalternilor, de o manieră formală sau informală, probabil că rezultatele cele mai bune vor fi obţinute încurajând subalternul ca, pe cât posibil, să se angajeze într-un proces de auto-evaluare. Aceasta se face cerându-i-se subalternului să identifice criteriile corespunzătoare, măsura în care le îndeplineşte şi domeniile unde sunt posibile îmbunătăţiri. Angajaţii pot primi favorabil implicarea lor, fiind mult mai dispuşi să se critice singuri, decât să fie criticaţi de alţii. Oamenii sunt adesea proprii lor critici cei mai severi. De asemenea, subalternii au tendinţa să se autocritice excesiv, de teamă să nu pară lipsiţi de modestie. Dacă se adoptă această abordare,

Scanned with OKEN Scanner

managerul s-ar putea găsi în postura paradoxală de a-i spune subordonatului că este prea aspru cu sine însuşi şi să-i explice că evaluarea lui este mult mai favorabilă. Desigur că pot exista şi aspecte ale activităţii subordonatului pe care acesta nu consideră necesar să le îmbunătăţească. Aflându-se, din punct de vedere psihologic, într-o poziţie superioară, managerul este mai în măsură să atragă discret atenţia subordonatului asupra acestor probleme dacă a reflectat la ele din timp, decât dacă le constată pe loc.

Trebuie apreciat cu discernământ în ce măsură un subordonat este capabil să beneficieze de pe urma criticilor. Dacă o persoană le respinge fără drept de apel, a continua discuţia nu are nici un sens. Totuşi, adesea o persoană poate să asimileze o anumită doză de comentarii critice – arta este de a recunoaşte cât poate să suporte fiecare. Dacă o persoană se angajează să-şi îmbunătăţească activitatea în trei domenii, şi dacă este dispusă să accepte măsuri corective într-un domeniu din alte trei, este mai bine să uităm de cele două rămase. Dacă i se atrage insistent atenţia asupra lor, persoana poate deveni refractară şi demoralizată, refuzând orice fel de îmbunătăţiri.

Ghidarea informală

Teoria generală a auto-evaluării poate fi folosită în ghidarea informală a oamenilor pentru a-şi ameliora performanţele. Cel mai bine este să-i ajutăm pe oameni să-şi dea seama singuri cum se pot perfecţiona, dar numai dacă sunt şanse că persoana în cauză va şti să beneficieze de această călăuzire. Programarea discuţiei este şi un element esenţial, managerul trebuind să distingă între momentul când este potrivit să-i ajute pe oameni să se perfecţioneze şi momentul când un astfel de sfat va întâmpina rezistenţă. Adesea este de preferat să se ofere ajutor chiar atunci când apar probleme. Un alt pericol al metodelor formale este că pot fi percepute ca un mecanism de repunere în discuţie a unor probleme vechi, ce păreau uitate. Practica aceasta i-a făcut pe unii să vorbească despre „interviul anual de represalii". Totuşi, atunci când se ivesc probleme, o tehnică de consiliere poate fi binevenită. Dacă un subaltern are o problemă, cel mai bine este să începem prin a-l întreba cum crede el că ar trebui rezolvată. Astfel nu doar că am putea obţine soluţia căutată, dar am contribui la dezvoltarea capacităţii subordonatului de a-şi rezolva singur problemele.

Auditul colegial [*peer audit*]

O evoluţie legată de auto-evaluare este aşa-numitul audit colegial. Acesta presupune evaluarea reciprocă între colegi. Metoda a fost folosită mai ales în domeniul medical şi în învăţământul universitar. Principalul ei beneficiu este că poate să creeze o structură formală pentru auto-evaluare critică şi discuţii acolo unde anterior nu existase aşa ceva. De asemenea, ea constituie o politică mai acceptabilă pentru profesioniştii care, adesea, preferă să se considere subcontractori

Scanned with OKEN Scanner

independenţi, decât subordonaţii unui manager. Colegii pot fi lăsaţi să-şi aleagă partenerii. Alternativ, se pot desemna un număr de auditori, dintre care angajatul să-l aleagă pe cel care-i va evalua prestaţia. În felul acesta este posibil ca unii să facă mai multe audituri, pe când alţii nici unul. În cazul lectorilor universitari, auditul va conţine, în mod firesc, asistarea la un curs ţinut de persoana evaluată. Tehnica este adecvată mai ales pentru evaluarea performanţei, menţinerea standardelor de calitate şi identificarea necesităţilor de pregătire.

Evaluarea la 360 de grade

Conceptul de evaluare la 360 de grade a atras din ce în ce mai mult interesul [Huggett, 1988: 128-130]. El implică evaluarea prestaţiei unei persoane de către părţile direct interesate. Printre evaluatori se pot afla, pe lângă superiorul direct, subordonaţii direcţi, clienţi interni şi chiar externi. Uneori, informaţiile sunt culese prin chestionare. Teoretic, această metodă va asigura o evaluare mult mai completă a prestaţiei persoanei în cauză. Subordonaţii, de exemplu, au adesea informaţii şi percepţii critice despre calităţile şi defectele unui manager pe care şeful acestuia nu le are. Totuşi, deşi această formă de evaluare are potenţialul de a oferi o evaluare foarte completă, dificultăţile practice în implementarea ei pot fi considerabile. Printre aceste dificultăţi se pot număra:

- investiţia necesară de timp şi de resurse;
- colegii se pot afla în concurenţă pentru promovare sau alte recompense, fapt susceptibil să distorsioneze *feed-back*-ul;
- poate fi inadecvat să li se ceară clienţilor, chiar şi celor interni, să evalueze formal prestaţia unei persoane;
- capacitatea unui manager de a controla şi, acolo unde este necesar, de a-şi disciplina subordonaţii poate fi subminată dacă el se află sub presiunea obţinerii unor *rating*-uri favorabile din partea lor.

Conceptul înrudit de evaluare de jos în sus este adesea folosit pentru a obţine *feed-back* privitor la performanţele lectorilor şi instructorilor. Formularele sunt completate anonim şi analizate fie chiar de persoana implicată, fie de şeful său sau de o organizaţie client. Astfel se poate obţine relativ uşor o sursă de informaţii utile. Totuşi, cele raportate trebuie evaluate cu grijă.

Tipuri specifice de evaluare

Multe din aspectele deja prezentate cu privire la evaluare în general se aplică şi situaţiilor de evaluare. Evaluarea performanţei este tratată în următoarea secţiune a acestui capitol, în contextul managementului performanţei. Evaluarea

Scanned with OKEN Scanner

nevoilor de pregătire profesională este tratată în capitolul următor; de promovare ne-am ocupat deja în capitolul 9. Aici se cuvine să ne ocupăm de câteva aspecte specifice implicate în evaluarea promovărilor, de angajările de probă şi de revederea îndatoririlor.

Promovările

O problemă specială care necesită a fi atent chibzuită este alegerea criteriilor în funcţie de care se fac promovările sau retrogradările. Aceste criterii trebuie să fie în acord cu obiectivele organizaţiei şi să permită luarea unor decizii consistente şi argumentabile. Acordurile privitoare la promovări trebuie să-l motiveze pe angajat să dobândească orice cunoştinţe şi aptitudini suplimentare necesare pentru a face faţă unor noi situaţii de muncă. Uneori, acest lucru se realizează recompensându-i pe oameni pentru dobândirea unor competenţe noi şi relevante pentru post. Totuşi, trebuie să ne asigurăm că există un echilibru între angajaţii din poziţiile inferioare şi cei din poziţiile superioare, altminteri pot să apară neconcordanţe între calitatea oamenilor care ocupă un post şi munca disponibilă la acel nivel. Ar fi oarecum contraproductiv ca, de exemplu, să-i promovăm pe toţi angajaţii dintr-o secţie, astfel încât să nu mai aibă cine să execute munca de rutină.

Stagiul

O problemă specifică evaluării stagiarilor este că acordurile de stagiatură adesea sunt urmărite numai dacă sunt încălcate, nu şi dacă sunt respectate. Frecvent, angajaţii sunt lăsaţi să deducă faptul că stagiatura lor s-a încheiat cu succes doar din absenţa oricărui comentariu. Se prea poate ca prestaţia lor să nu fi fost mulţumitoare, dar ca managerul responsabil să fi indicat acest lucru numai prin lipsă, adică nespunând nimic la încheierea perioadei stipulate. Pe lângă alte neajunsuri, acest fapt îngreunează scurtarea perioadei de probă a unui angajat nesatisfăcător. Chiar dacă o persoană nu are o vechime suficientă pentru a intenta un proces de concediere incorectă, procedurile de concediere sunt, de regulă, mult mai complicate pentru cineva care şi-a încheiat stagiatura. Un instrument util în caz de prestaţie mediocră este prelungirea perioadei de probă. Aceasta îi oferă stagiarului un timp suplimentar pentru a-şi ameliora performanţele, lăsând totodată managerului libertatea de a rezilia contractul dacă îmbunătăţirea solicitată nu se materializează. Dar dacă stagiarii au fost angajaţi timp de un an sau mai mult, ei pot contesta o asemenea decizie în faţa tribunalului. În cazul persoanelor care au fost promovate, timpul petrecut în precedenta slujbă din cadrul organizaţiei va fi considerat ca vechime în eventualitatea unei astfel de situaţii.

Scanned with OKEN Scanner

Revederea îndatoririlor

Cealaltă situație de evaluare care necesită comentarii speciale este trecerea în revistă a îndatoririlor unui angajat. Revederea periodică a conținutului unui post poate fi necesară dintr-o diversitate de motive. Pot apărea cu ușurință neînțelegeri privitor la cerințele reale ale unui post. În plus, aceste cerințe se modifică, la fel și capacitatea angajaților de a îndeplini anumite sarcini. Motivația angajaților trebuie și ea luată în considerare, așa cum am explicat în capitolul 6, la fel și pericolul ca ei să dorească să facă, sau chiar să facă efectiv, lucruri care nu sunt tocmai în interesul organizației. Să reamintim și tendința oamenilor de a neglija activitățile manageriale în favoarea celor de specialitate, cum am explicat în capitolul 1, și presiunile pentru distorsionarea postului, cum am explicat în capitolul 6.

Managementul performanței

Conceptul de management al performanței este examinat în relație cu evaluarea performanței individuale. Este de asemenea necesar să-l examinăm în relație cu stabilirea obiectivelor, competențele cheie și plata în funcție de performanță.

Termenul de „management al performanței", importat din S.U.A., a ajuns tot mai la modă, și este important să-i determinăm semnificația. O definiție a acestui concept este următoarea:

> O abordare strategică și integrată menită să crească eficiența unei organizații prin îmbunătățirea performanțelor oamenilor care lucrează în cadrul ei și prin dezvoltarea capacităților individuale și de echipă.
>
> (*Armstrong și Barron, 1998: 38-39*)

Identificarea nevoilor de pregătire și a aranjamentelor de plată adecvate sunt și ele îndeobște parte integrantă a procesului de management al performanței.

În Marea Britanie, guvernul a fost reticent în a introduce managementul performanței în sectorul public, mai ales în sănătate și educație. În consecință, în aceste sectoare s-au introdus standarde de performanță și calitate. Dar, așa cum am explicat în capitolul 2, aceasta poate să ducă la un accent exagerat pe criteriile de performanță cuantificabile. De asemenea, statisticile performanței pot fi manipulate pentru a prezenta o imagine cât mai favorabilă. De exemplu, școlile pot folosi, pe față sau ascuns, metode de selecție care să le asigure elevii cei mai buni, astfel încât standardele de performanță ale școlii să fie menținute sau sporite. Listele de așteptare ale spitalelor pot fi scurtate acordând o mai mare prioritate afecțiunilor minore, în locul tratamentelor mai complexe și consumatoare de resurse. Aceasta înseamnă că criteriile de performanță trebuie selectate atent și rezultatele examinate îndeaproape.

Scanned with OKEN Scanner

Dar indiferent de problemele care apar în utilizarea managementului performanţei, conceptul este vital pentru succesul unei organizaţii. Accentuarea unor aspecte precum obiectivele organizaţionale, integrarea activităţilor şi perfecţionarea angajaţilor sunt ingrediente esenţiale ale succesului, indiferent sub ce stindard se întâmplă acest lucru.

Stabilirea obiectivelor

Procesul de îmbunătăţire a performanţelor prin încercarea de integrare a obiectivelor angajaţilor individuali cu planul strategic al organizaţiei poate fi realizat prin intermediul procesului de evaluare. Pentru a încerca şi a face acest lucru, este esenţial să avem nişte criterii de apreciere a performanţei clare şi, preferabil, acceptate de toate părţile. O metodologie în acest sens a fost explicată în capitolul 2, în contextul managementului prin obiective. Managementul performanţei are multe similitudini cu managementul prin obiective. Totuşi, managementul performanţei este un termen mai vag decât managementul prin obiective şi nu este asociat cu o anumită firmă de consultanţă. Potrivit lui Fowler, managementul performanţei implică în general un mai mare accent pe claritatea declaraţiilor de intenţii ale organizaţiilor referitor la scopuri şi obiective, acordă mai puţină importanţă cuantificării performanţei şi se concentrează pe sistemul managementului ierarhic, îndeosebi pe conducerea superioară [1990: 47-51].

Din cauza suprapunerii dintre managementul prin obiective şi managementul performanţei, este bine să nu uităm principalele motive ale colapsului managementului formal prin scheme de obiective. Acestea sunt:

- natura mecanică,
- lipsa unei implicări autentice a ierarhiei manageriale,
- în scheme a fost adesea introdusă şi aplicată o modalitate formală,
- eşecul de a recunoaşte conflictele de interese dintre obiectivele individuale şi organizaţionale,
- eşecul de a recunoaşte conflictele de interese pe care le poate genera schimbarea.

- Obiectivele pot fi reţinute folosind acronimul ***SMART***:
- Specific [*Specific*]
- Măsurabil [*Measurable*]
- Realizabil [*Achievable*]
- Realist [*Realistic*]
- Eşalonat în timp [*Time-related*]

În mod ideal, obiectivele şi ţintele specifice trebuie stabilite la începutul perioadei de evaluare. Sunt necesare dialoguri periodice în legătură cu aceste lucruri, datorită schimbării circumstanţelor. De asemenea, dacă sunt necesare

Scanned with OKEN Scanner

acţiuni corective, ele trebuie întreprinse cât mai repede posibil şi nu la sfârşitul perioadei de evaluare, când este mult prea târziu. Chiar dacă totul decurge bine, celor care ocupă postul trebuie să li se spună aceasta, nu să fie lăsaţi să ghicească dacă prestaţia lor este considerată eficientă.

Când se evaluează performanţa, este important să distingă între personalitate şi comportamentul profesional. Nu are rost să se facă aprecieri asupra oamenilor dacă ele nu sunt o componentă necesară în evaluarea performanţei. Orice neajunsuri trebuie precizate în termeni obiectivi, legaţi de cerinţele locului de muncă, nu în termenii unui eşec personal.

Persoana cea mai în măsură să evalueze performanţa este şeful direct sau managerul. Totuşi, prudenţa cere ca evaluarea să fie revăzută de încă o persoană. Pe de altă parte, în cazul unor divergenţe, nu se va trece peste aprecierea şefului direct, care este cel mai bine plasat să evalueze performanţa. În caz de apel împotriva unei evaluări a performanţei, cei chemaţi să judece nu trebuie în nici un caz să-şi impună propria opinie. Cel mai bine este ca ei să verifice dacă procedurile adecvate au fost îndeplinite. O modalitate de realizare a evaluării este ca persoana care o întreprinde să arate periodic rapoarte atât celui evaluat cât şi şefului său, înainte de finalizarea procesului. Aceasta permite eliminarea sau minimizarea oricăror dezacorduri prin discuţii înainte de încheierea procesului de evaluare.

Identificarea şi dezvoltarea competenţelor cheie

Armstrong şi Barron comentează importanţa dezvoltării competenţelor profesionale în managementul performanţei:

> Este acum pe cale să apară o viziune completă asupra performanţei, atât ce fac oamenii, cât şi modul cum o fac. Date iniţiale precum competenţele, abordările şi înţelegerea au devenit la fel de importante ca şi rezultate cum ar fi produsele, scopurile atinse şi obiectivele îndeplinite.
>
> (*1998: 39*)

Abordarea prin competenţele postului poate fi combinată cu stabilirea obiectivelor prin evaluarea gradului în care angajaţii şi-au dezvoltat competenţele profesionale şi şi-au îndeplinit obiectivele. Dacă dezvoltarea competenţelor profesionale poate mări semnificativ performanţa, atât pe bază individuală cât şi organizaţională, identificarea şi evaluarea acestor performanţe poate să pună probleme metodologice. Acestea includ adecvarea competenţelor generice la elementele cheie ale unui post. De asemenea, pot avea loc negocieri legate de măsura în care au fost obţinute competenţele şi de nivelele de realizare a lor.

Exemplu: Un subaltern a insistat că în postul pe care îl ocupă este esenţial un nivel înalt de competenţă. Şeful său a răspuns că este de acord cu aceste standarde minime ridicate, dar că va ţine seama de ele când va evalua în ce măsură sunt îndeplinite de subaltern. Un efect a fost inconsistenţa în stabilirea competenţelor minime cerute pentru posturi similare.

Scanned with OKEN Scanner

Problema competenţelor cerute de un post a fost examinată în contextul evaluării postului în capitolul 7 şi în contextul selecţiei în capitolul 9. Ea va fi examinată şi în capitolul următor, în contextul pregătiri.

Salarizarea în funcţie de performanţă

Utilizarea din ce în ce mai frecventă a schemelor de salarizare necesită comentarii speciale. Subiectul a fost omis în capitolul 7, consacrat sistemelor de salarizare, datorită necesităţii de a ancora schemele de plată în funcţie de performanţă într-un sistem de evaluare eficientă. Deosebirea dintre evaluarea performanţei în general şi salarizarea în funcţie de performanţă este că, în al doilea caz, există o legătură formală între plată şi performanţă. Plata în funcţie de merit poate fi privită ca un termen generic care subsumează salarizarea în funcţie de performanţă.

Există un număr de motive pentru care plata în funcţie de performanţă a devenit mai populară în Marea Britanie. Iată-le:

- presiuni bugetare combinate cu inflaţie scăzută – aceasta i-a făcut pe unii patroni să se întrebe dacă trebuie să acorde atât creşteri salariale anuale cât şi creşteri graduale automate;
- încercarea de a crea o cultură a performanţei în sectorul public din Marea Britanie;
- un accent mai mare pe termenii individuali ai angajării, faţă de cei colectivi, mai ales în ceea ce priveşte plata;
- o mai mare fluiditate şi flexibilitate a posturilor a făcut ca multe dintre ele să fie mai personalizate;
- o mai mare utilizare a competenţelor postului, astfel încât oamenii sunt încurajaţi să-şi dezvolte competenţele la locul de muncă.

La fel ca în majoritatea schemelor de management, este nevoie de o analiză atentă a utilităţii salarizării în funcţie de performanţă precum şi a modului în care sunt aplicate aceste scheme de salarizare. Următoarele aspecte trebuie avute în vedere:

- *nevoia unei structuri manageriale suficient de puternică pentru aplicarea unei scheme de salarizare în funcţie de performanţă* – aceste scheme pretind o considerabilă responsabilitate managerilor implicaţi;
- *necesitatea unor criterii clare şi sustenabile pentru acordarea de sporuri salariale diferenţiate oamenilor care deţin posturi similare sau comparabile*;
- *o schemă de evaluare consistentă*;
- *dacă sporurile să fie acordate majorităţii sau unei minorităţi*. Recompensarea unei minorităţi poate avea efectul de a penaliza majoritatea, cu atât mai mult dacă se foloseşte metoda fixă de distribuţie a sporurilor, îndeosebi în departamentele mici;
- *dacă trebuie sau nu să existe un buget fix pentru mărirea performanţelor*. Dacă el există, efectul poate fi acordarea de sporuri numai celor a căror per-

Scanned with OKEN Scanner

formanţă a crescut cel mai mult, indiferent de creşterea de ansamblu a performanţei;

- *dacă sporurile se acordă o singură dată sau sunt permanente.* De asemenea, dacă ele să fie incluse sau nu în salariul de bază;
- *dacă introducerea unei scheme să fie precedată de o schemă pilot;*
- *identificarea relaţiilor cu nevoile de pregătire şi promovare;*
- *mecanisme care să regleze deficitele de competenţe de pe piaţă.*

Schemele pot fi uşor adaptate pentru a mări plata oamenilor care posedă competenţele deficitare.

Decizia dacă unei persoane să i se acorde sau nu o creştere salarială şi cât de mare să fie aceasta, trebuie luată în particular după o discuţie între manager şi subordonat. Discuţia în sine, sau comunicarea ulterioară a deciziei, nu trebuie să degenereze într-o târguială despre plată. Salarizarea în funcţie de performanţă nu este un substitut pentru un management eficient, ci doar un instrument. Cum am explicat în contextul contestaţiilor la evaluarea performanţei, este nevoie de proceduri adecvate, dar deciziile finale trebuie lăsate în seama şefului direct. Aprecierile altora, mai îndepărtaţi de situaţie, ar putea fi mai puţin riguroase. În consecinţă, contestaţiile este preferabil să se limiteze la aspectele procedurale, iar decizia să fie revizuită dacă şeful direct nu a aplicat corespunzător regulile.

Sindicatele nu sunt încântate de sistemul de salarizare în funcţie de performanţă din cauza accentului pus pe contractul individual, în opoziţie cu negocierile colective, şi din cauza disensiunilor pe care le poate crea între lucrători. Cu toate acestea, ele nu-şi pot împiedica membrii să profite de ocazia de a primi mai mulţi bani.

Folosirea salarizării în funcţie de performanţă implică şi riscuri, nu numai avantaje. Este de aşteptat ca ea să mărească interesul pentru discuţiile despre performanţă. De asemenea, pledoaria pentru îmbunătăţirea performanţei în organizaţii este evidentă. Totuşi, schemele au nevoie de o monitorizare atentă la fel cum au nevoie de proiectare şi implementare. Există tot mai multe dovezi că, în Marea Britanie, iniţiativele de a introduce sistemul de salarizare în funcţie de performanţă nu au avut prea mult succes. Un factor cheie al eşecului lor este cultura organizaţională. Criteriile succesului nu sunt atât de uşor de definit. Ideea de a produce surplus sau profit este străină multor angajaţi din sectorul public. De asemenea, structurile şi aptitudinile manageriale în sectorul public nu sunt, de regulă, la fel de bine dezvoltate, sau de acceptabile, ca în sectorul privat.

Exemplu: Efectul unei scheme de salarizare în funcţie de performanţă introdusă la Inland Revenue, Marea Britanie, s-a constatat că a avut efectul general de a reduce motivaţia şi munca în echipă [Marsden şi French, 1998]. O investigaţie efectuată de juriul pentru productivitatea serviciilor publice de pe lângă Trezorerie a raportat că:

> ... în patru agenţii, schemele de bonificaţie nu au reuşit să mărească nici implicarea personalului, nici calitatea muncii lor... Aceste scheme sunt ineficiente şi discreditate... Aproape toţi angajaţii din filialele celor patru agenţii lucrează ca membri ai unor echipe, iar contribuţiile lor individuale sunt greu de distins de ale echipei în ansamblu.
>
> *(Cooper, 2000: 13)*

Scanned with OKEN Scanner

O altă problemă specifică sectorului public este că elementul salarial dependent de performanţă este adesea o parte atât de mică din total încât are un impact motivaţional neglijabil. Totuşi, în sectorul public, acordarea de sporuri salariale în funcţie de performanţă poate să reducă mărimea premiilor băneşti anuale.

Deşi schemele de salarizare în funcţie de performanţă pot funcţiona, iar în unele cazuri sunt foarte necesare, există pericolul ca angajaţii să se concentreze prea mult, sau chiar exclusiv, asupra componentei salariale legată de performanţă. Cum am explicat în capitolul 6, în contextul motivaţiei, slaba performanţă poate avea numeroase cauze. Cu adevărat necesară este o abordare integrată şi strategică a îmbunătăţirii performanţei, care poate să includă sau nu plata în funcţie de performanţă.

Rezumat

✓ Evaluarea personalului se face în diverse scopuri. Din nefericire, în pofida nevoii unor proceduri eficiente de evaluare, proporţia eşecurilor schemelor formale este ridicată. Printre motive putem aminti obiectivele conflictuale din scheme, nivelul necesar de resurse şi problemele pe care le ridică criticile constructive, spre deosebire de felicitări, în cazul evaluărilor. De asemenea, schemele formale trebuie completate, iar nu înlocuite, prin discuţii informale regulate.

✓ A fost examinat modul în care evaluarea performanţei individuale poate fi încorporată într-o strategie organizaţională de management al performanţei. Schemele de management al performanţei implică un accent crescând pe perfecţionarea angajaţilor şi procesele organizaţionale, precum şi pe atingerea ţintelor şi a obiectivelor. Salarizarea în funcţie de performanţă poate fi parte a unei scheme de management al performanţei. Totuşi, remuneraţia este doar una din variabilele care afectează performanţa, celelalte variabile trebuind şi ele examinate.

✓ Ca şi în cazul schemelor de evaluare, salarizarea în funcţie de performanţă poate avea efecte neaşteptate, şi au fost date exemple de asemenea efecte. Cel puţin în Marea Britanie, plata în funcţie de performanţă a dat rezultate mai bune în sectorul privat decât în cel public. Aceasta din cauza tipului diferit de cultură din sectorul public.

Întrebări de auto-evaluare

1. Care sunt principalele scopuri în care sunt folosite schemele de evaluare?
2. De ce eşuează atât de des schemele de evaluare?
3. Care sunt principalele modalităţi prin care vă puteţi asigura de succesul schemelor de evaluare?
4. Cum v-aţi pregăti pentru un interviu de evaluare formal?
5. Ce înţelegeţi prin conceptul de management al performanţei?
6. Cum se potriveşte evaluarea performanţei individuale cu o politică generală de management al performanţei?
7. Care sunt condiţiile de bază ce trebuie îndeplinite pentru ca o schemă de salarizare în funcţie de performanţă să dea rezultate?

Scanned with OKEN Scanner

Bibliografie

ARMSTRONG, MICHAEL şi ANGELA BARRON (1998) «Performance Management – Out of the Tick Box», *People Management*, 23 iulie.

COOPER, CATHY (2000) «Civil Service Forced to Axe „Ineffective" Pay Systems", *People Management*, 17 februarie.

FLETCHER, CLIVE (1993) «An Ideea Whose Time Has Gone ?», *Personnel Management*, septembrie.

FOWLER, ALAN (1990) «Performance Management: The MBO of the '90s ?», *Personnel Management*, iulie.

GILL, DEIRDRE şi BERNARD UNGERSON (1984) *Equal Pay: The Challenge of Equal Value*, Institute of Personnel Management.

HUGGETT, MARIANNE (1998) «'360-degree Feedback – Great Expectations ?», *Industrial and Commercial Training*, MCB University Press, 30 (4).

MARSDEN D.W. şi S. FRENCH (1998) «What a Performance: Performance-related Pay in the Public Services», Centre for Economic Performance special report, London School of Economics.

PERSONNEL MANAGEMENT (1993) «Merit Pay Scheme Was Discriminatory», secţiunea de noutăţi, mai.

WATSON, A.J. (1994) *In Search of Management, Culture, Chaos and Control in Managerial Work*, ITBS.

Referinţe generale

DOWLING, P.J., D.E. WELCH şi R.S. SCHULER (1999) *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, South-Western College Publishing, ediţia a III-a.

FLETCER, CLIVE (1997) *Routes to Improved Performance*, ediţia a II-a, Institute of Personnel and Development.

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 11

Pregătirea

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:

- Să identificaţi necesităţile de pregătire, ale dvs. şi ale altora
- Să identificaţi principalele metode prin care pot fi îndeplinite nevoile de pregătire
- Să înţelegeţi evoluţiile recente în domeniul pregătirii
- Să înţelegeţi necesitatea ca managerii să fie pregătiţi şi perfecţionaţi şi modul cum se poate face acest lucru
- Să efectuaţi o evaluare de bază a eficienţei unei activităţi de pregătire

Introducere

Este din ce în ce mai important să se dispună de o forţă de muncă bine pregătită. Printre principalele motive se află ritmul crescut al schimbării şi competiţia mai intensă. În capitolul de faţă sunt tratate diversele moduri în care pot fi identificate nevoile de pregătire. Acestea includ evaluarea performanţei şi a pregătirii, supravegherea continuă, schimbările în mediul extern, inclusiv legislaţia, determinarea implicaţiilor pentru pregătire şi identificarea zonelor problematice unde pregătirea poate garanta o îmbunătăţire. De asemenea, pregătirea trebuie implementată eficient. Aceasta implică luarea în considerare a modului în care oamenii învaţă şi opţiunile privind modul de instruire.

Sunt tratate evoluţiile recente în domeniul pregătirii şi mai ales schimbările radicale apărute în Marea Britanie ca urmare a implementării Calificărilor Profesionale Naţionale (*National Vocational Qualifications – NVQ*). Acestea implică identificarea rezultatelor comportamentale cerute în termeni de competenţe. NVQ-urile nu sunt cursuri în sens tradiţional, ci standarde în

Scanned with OKEN Scanner

conformitate cu care sunt evaluaţi oamenii. Procesul de învăţare este perceput într-o diversitate de moduri, inclusiv învăţarea la locul de muncă. Pe lângă că înlocuieşte aranjamentele tradiţionale precum ucenicia, metodologia din spatele pregătirii NVQ are un impact tot mai important asupra întregului domeniu al pregătirii profesionale şi al educaţiei asigurate în şcoli, colegii şi universităţi. Alte evoluţii examinate sunt conceptul de organizaţie care învaţă şi schema Investitorilor în Oameni.

O atenţie specială se acordă în acest capitol nevoii unei pregătiri manageriale eficiente. Sunt identificate diversele obstacole în calea eficienţei în acest domeniu. O problemă specială legată de pregătirea managerială este că, pentru a fi eficientă, managerii trebuie să-şi modifice comportamentul personal faţă de alţii. Sunt examinate şi dezvoltări recente în domeniul pregătirii şi perfecţionării manageriale. În sfârşit, sunt analizate modalităţile de evaluare a activităţilor de pregătire. Elementul cheie îl constituie identificarea modificărilor de comportament apărute ca urmare a pregătirii şi evaluarea adecvării lor. Dacă pregătirea nu a dus la o schimbare de comportament, va trebui să ne întrebăm care au fost cauzele.

Există adesea o confuzie între termenii pregătire şi dezvoltare. În acest capitol, distincţia dintre cei doi termeni constă în faptul că pregătirea este specifică şi planificată formal. Conceptul suprapus de perfecţionare este unul mai larg, implicând expunerea oamenilor la diverse situaţii şi conferirea de responsabilităţi astfel încât să-şi poată dezvolta aptitudinile profesionale într-un mod mai general şi, adesea, mai fundamental.

Identificarea necesităţilor de pregătire

Importanţa pregătirii

Pregătirea a fost întotdeauna o problemă pe care organizaţiile trebuie să o ia în serios şi, dacă est bine organizată, ea va fi o investiţie esenţială, nu un cost evitabil. Profitul investiţiei implicate trebuie să fie astfel încât angajaţii să ajungă la un standard de performanţă acceptabil mai repede decât în alte condiţii. În acelaşi timp, pregătirea reprezintă o garanţie că prestaţia angajaţilor este în conformitate cu standardele aprobate şi evită practicile de muncă greşite. De asemenea, dacă pregătirea este organizată în mod adecvat, standardele atinse vor fi mai ridicate decât în organizaţiile unde acest aspect este neglijat.

Pregătirea şi perfecţionarea au devenit şi mai importante ca urmare a unor evoluţii recente. Acestea includ ritmul accelerat al schimbării şi presiunile competitive sporite generate de factori precum globalizarea, progresele tehnologiei informatice şi aplicarea lor pe scară tot mai largă. Abilitatea organizaţiilor comerciale de a se poziţiona strategic pe piaţă depinde de permutarea corectă a unei expertize

Scanned with OKEN Scanner

adesea foarte sofisticate, astfel încât să fie îndeplinite cerinţele pieţei. Existenţa expertizei, sau potenţialul de a o dezvolta, pot crea de asemenea opţiuni strategice.

Sectorul public şi organizaţiile neguvernamentale trebuie şi ele să ia în serios identificarea necesităţilor de pregătire. Din partea lor se aşteaptă să înveţe de la organizaţiile comerciale şi să-şi folosească eficient banii. De asemenea, ele trebuie să fie în măsură să interacţioneze eficace cu alte organizaţii, de exemplu menţinându-se la curent cu progresele recente din domeniul tehnologiei informatice. Dezvoltări înrudite sunt conceptele de învăţare continuă şi de organizaţie care învaţă. Ambele vor fi examinate ulterior în acest capitol.

Un alt factor important este echipamentul tot mai sofisticat aflat la dispoziţia angajaţilor. Este inutilă achiziţionarea unui echipament scump care apoi să nu fie utilizat corespunzător din lipsa de pregătire a angajaţilor. Un pericol şi mai mare este utilizarea incorectă a echipamentelor şi facilităţilor, ceea ce poate duce la greşeli costisitoare. O altă chestiune esenţială este că voinţa şi abilitatea angajaţilor de a coopera la implementarea schimbărilor poate fi considerabil influenţată de măsura în care au fost pregătiţi să facă faţă oricăror schimbări.

Efectul cumulativ al evoluţiilor de mai sus este că atât indivizii cât şi organizaţiile trebuie să-şi mărească investiţiile în pregătire, inclusiv în perfecţionare, pentru a rămâne eficiente. În acest scop, este esenţial ca managerii să-şi revadă regulat propriile necesităţi de pregătire, ca şi pe ale personalului din subordine. De asemenea, indivizii trebuie să-şi asume răspunderea identificării nevoilor lor. Ritmul schimbărilor tehnologice şi predictibilitatea mai redusă a carierei profesionale face tot mai dificilă stabilirea necesităţilor şi angajaţii sunt cei mai în măsură să ştie care sunt nevoile lor de pregătire. Aceasta îi poate implica în stabilirea modului cum să rămână competitivi pe piaţă în caz că-şi pierd slujba, de exemplu în urma unei restructurări.

Metodologia de identificare a nevoilor de pregătire

Există o varietate de moduri în care se pot identifica nevoile de pregătire, unele dintre ele putându-se suprapune. Principalele metode sunt:

- *stabilirea nevoilor de pregătire ale noilor veniţi într-o organizaţie*: în mod firesc, aceştia vor avea nevoie de o pregătire preliminară prin care să ia la cunoştinţă contextul în care lucrează. Trebuie luate în considerare şi corectivele la pregătire de care au nevoie pentru a fi în stare să-şi îndeplinească sarcinile de bază ale postului;
- *identificarea decalajului dintre performanţa actuală şi cea potenţială*: aceasta se poate face printr-un proces de evaluare formală a performanţei şi/sau de evaluare managerială informală permanentă a modului în care pregătirea poate ameliora performanţa. Astfel de activităţi pot fi conduse pe o bază individuală, departamentală, sau ambele;
- *evaluarea nevoilor de pregătire*: şi acesta poate fi un proces formal de evaluare şi/sau evaluare managerială informală permanentă a nevoilor de pregătire.

Scanned with OKEN Scanner

Accentul poate cădea pe nevoile de dezvoltare pe termen lung ale indivizilor şi grupurilor. Între aceste nevoi putem enumera pregătirea oamenilor pentru promovare şi pentru a putea face faţă unor viitoare schimbări organizaţionale. Uneori centrele de evaluare sunt folosite ca un element în acest proces. Modul lor de funcţionare a fost explicat în capitolul 9, în contextul selecţiei;

• *auto-evaluarea*: dat fiind ritmul crescut al schimbării, indivizii pot fi mult mai bine plasaţi decât organizaţiile lor pentru a contura traseele profesionale disponibile şi direcţia în care doresc să meargă. De asemenea, ei trebuie să demonstreze că-şi perfecţionează cunoştinţele şi aptitudinile pentru a putea rămâne membri ai unui corp profesional;

• *audit colegial* [*peer-audit*]: pentru comentarii constructive despre cum să-şi dezvolte aptitudinile de specialitate, profesioniştii depind mai mult de colegii lor decât de manageri. De asemenea, astfel de comentarii sunt mai acceptabile dacă vin din partea unor egali, mai ales dacă profesioniştii implicaţi sunt refractari la o cultură managerială;

• *identificarea zonelor problematice*: adesea dificultăţile se leagă de nivelul scăzut al produselor şi pe neîndeplinirea standardelor de calitate. Multe din aceste probleme pot fi rezolvate prin pregătire;

• *identificarea implicaţiilor pentru pregătire ale schimbărilor organizaţionale*: orice schimbare organizaţională are potenţiale implicaţii pentru pregătire care trebuie identificate. Cu cât este mai mare ritmul schimbării, cu atât mai mare este şi nevoia potenţială de pregătire. Astfel de nevoi pot să provină din restructurarea organizaţiei, iniţiative specifice, noi aranjamente de muncă, inclusiv introducerea unor noi echipamente, şi schimbările de legislaţie. Din nefericire, astfel de nevoi de pregătire sunt deseori neglijate, sau tratate inadecvat.

Exemplu: O bancă naţională din Marea Britanie a lansat o campanie publicitară majoră pentru un nou produs financiar. Totuşi, mare parte din personal nu a dispus de o explicaţie detaliată a noului produs. În consecinţă, multe potenţiale contracte au fost pierdute din cauza incapacităţii personalului de a aborda cu pertinenţă cerinţele clienţilor.

Trebuie să ne asigurăm că nevoile de pregătire profesională sunt identificate realist. Nevoia de pregătire poate fi foarte uşor folosită ca falsă explicaţie a unor performanţe deficitare. Mai mult, slabele performanţe nu sunt întotdeauna cauzate de individul implicat. Ceea ce la prima vedere poate să pară o carenţă profesională, la o examinare mai atentă se dovedeşte un caz care necesită modificarea condiţiilor de lucru, amendarea unor politici, sau chiar achiziţionarea unor anumite competenţe. Identificarea adevăratelor probleme poate fi uneori atât de complexă încât diagnosticul iniţial trebuie schimbat. În locul unor intervenţii în pregătire, adesea poate fi necesară corectarea unor slăbiciuni organizaţionale. Iar dacă totuşi există o intervenţie în pregătire, este posibil să fie vorba de un alt grup de oameni.

E nevoie de realism pentru a aprecia dacă o anumită persoană va avea de câştigat de pe urma pregătirii – unii indivizi au un talent remarcabil de a rămâne neatinşi chiar şi de cea mai riguroasă pregătire. Pregătirea nu se referă întotdeauna

Scanned with OKEN Scanner

la dobândirea de noi cunoştinţe sau aptitudini. Uneori este necesară o schimbare de atitudine. De asemenea, există limite ale gradului în care oamenii se pot schimba.

Exemplu: Un şef de departament din cadrul unei autorităţi locale avea relaţii de serviciu nesatisfăcătoare cu colegii săi. Superiorul său a decis că un curs de perfecţionare în munca de echipă la care să participe membrii echipei manageriale din sectorul în cauză ar putea să amelioreze situaţia. Din nefericire, s-a văzut curând că stilul managerial abraziv al şefului de departament este atât de adânc înrădăcinat încât nici o îmbunătăţire semnificativă nu este cu putinţă. Cursul a făcut lucrurile încă şi mai rele, şeful de departament devenind şi mai retras şi spulberând speranţele celorlalţi membri ai echipei manageriale. Singurele opţiuni realiste erau ca respectivul şef să fie schimbat din funcţie, sau ca ceilalţi angajaţi să plece.

Printre subiectele de care trebuie ţinut seama se află costurile marginale ale eliberării unui angajat, celelalte lucruri pe care angajatul le-ar putea face în acel timp şi timpul necesar ca investiţia în pregătire să se amortizeze. Pregătirea trebuie să vizeze problemele majore cu care se confruntă o organizaţie – în felul acesta ea va fi percepută ca o investiţie necesară, iar nu ca o cheltuială irecuperabilă. Trebuie apoi admis că unele necesităţi pot să dispară, de exemplu atunci când competenţele sunt transferate de la operatori, fiind preluate de echipamente automate. Dezvoltarea unor organizaţii flexibile înseamnă că este tot mai important să se ţină seama de nevoile de pregătire ale forţei de muncă periferice.

Satisfacerea nevoilor de pregătire

Opţiuni pentru resurse

Există o diversitate de moduri în care pot fi satisfăcute necesităţile de pregătire şi perfecţionare. Acestea includ pregătirea la locul de muncă şi rotaţia planificată a posturilor. Un bun manager trebuie să identifice sistematic oportunităţile de a-i ajuta pe subordonaţi să se perfecţioneze singuri. Dacă fac acest lucru, managerii vor constata la următoarea evaluare că mai sunt puţine lucruri de corectat.

Managerul ca instructor

Managerii se deosebesc mult în privinţa abilităţii şi a dispoziţiei lor de a prelua rolul de instructor. Totuşi, având în vedere nevoia generală a unor mai mari investiţii în pregătire, este tot mai necesar ca ei să facă acest lucru. Uneori este mai convenabil pentru manager să-l instruiască pe angajat la locul de muncă decât

Scanned with OKEN Scanner

separat. Instruirea poate fi necesară nu doar pentru perfecţionarea subordonaţilor, dar şi pentru a-i permite managerului să delege unele atribuţii.

Rolul instructorului trebuie examinat şi în contextul stilului managerial. Unii manageri au astfel de relaţii de muncă cu subordonaţii lor încât aceştia sunt încurajaţi să discute problemele de serviciu cu şeful lor şi astfel să înveţe de la el. La rândul lor, managerii vor putea trata greşelile mai mult ca ocazii de a învăţa decât ca motive de sancţionare.

Pregătirea formală

Uneori managerii consideră pregătirea profesională ca pe o problemă ce trebuie rezolvată în întregime de agenţi externi, inclusiv sectorul de pregătire a personalului din organizaţia respectivă. Totuşi, doar unele chestiuni pot fi rezolvate din exterior, şi nici acestea în modul cel mai adecvat. Adesea oamenii sunt dispui să participe la stagii de pregătire fără nici o legătură cu nevoile lor, şi aceasta dintr-o mulţime de cauze, inclusiv supraaprecierea nivelului la care trebuie pregătiţi. O persoană poate să opteze pentru un seminar dedicat strategiei corporative, în condiţiile în care nevoile sale de pregătire sunt doar cele de bază, precum necesitatea de a-şi dezvolta aptitudinile de control şi supraveghere. Pregătirea în exterior poate fi căutată şi din motive de prestigiu, sau pentru a facilita obţinerea unui post la o firmă concurentă.

Deşi ar fi o dovadă de mărginire să ignorăm ofertele de pregătire din exterior, trebuie să fim conştienţi de potenţialul conflict de interese dintre o organizaţie care vinde şi una care cumpără astfel de servicii. Pachetele standardizate pot fi inadecvate pentru unii cumpărători, la fel ca în cazul serviciilor de consultanţă în general. De asemenea, trebuie să ne ferim să intrăm în relaţii de dependenţă cu organizaţii din exterior care să descurajeze organizaţiile client să-şi elaboreze propriile strategii de criză. Alte probleme includ lipsa de responsabilitate a consultanţilor pentru implementare şi faptul că organizaţiile client nu sunt proprietarele recomandărilor făcute de consultanţi. Trebuie evitată cumpărarea unor programe de ultimă oră, dar care nu corespund nevoilor organizaţiei. O tehnică de vânzare constă în a-i „da brânci" unui manager să-şi ia un angajament mai înainte ca expertiza internă să fi avut ocazia să comenteze adecvarea ofertei. Pe de altă parte, furnizorii externi pot avea un acces util, sau chiar vital, la expertiză şi resurse. Potenţialii cumpărători trebuie să ştie că produsele oferite nu corespund întotdeauna nevoilor lor.

O metodă de a verifica relevanţa cursurilor oferite este de a examina obiectivele acestora şi de a le compara cu nevoile actuale şi nu imaginare ale subalternilor. Dacă obiectivele cursurilor nu sunt prezentate clar, acest simplu fapt poate da o idee referitoare la lipsa de grijă cu care au fost concepute aceste cursuri. De asemenea, formularea unor obiective clare ne poate ajuta să verificăm dacă o persoană a beneficiat de pe urma unui curs. Acesta este testul cheie, mai degrabă decât a întreba persoana în cauză ce crede despre un anumit curs. Atunci când pregătirea externă este corespunzătoare, managerul trebuie să-l ajute pe subaltern să aplice învăţămintele relevante, şi nu să-l lase să suporte frustrarea de a vedea ce trebuie făcut, dar fără să poată face nimic. O abordare disciplinată de felul acesta

Scanned with OKEN Scanner

trebuie să ne permită să apreciem dacă rezultatele activităţii de pregătire au dus la recuperarea investiţiei.

Moduri de a învăţa

Indiferent de tipul de pregătire utilizat, trebuie să examinăm modul în care oamenii învaţă. Acesta variază de la o persoană la alta, în funcţie de natura cunoştinţelor ce trebuie dobândite sau a aptitudinilor ce trebuie dezvoltate. Pot exista şi diferenţe culturale în modul de a învăţa. Persoanele provenite din ţări autoritare sau colectiviste se acomodează mai bine cu abordările prescriptive, pe când cei din culturi individualiste pot prefera să înveţe singuri din experienţă. Persoanele care răspund de organizarea învăţării pentru alţii trebuie să examineze adecvarea dintre stilul lor de predare şi stilul de a învăţa al celor implicaţi.

Exemplu: În Marea Britanie, un lector recent numit şi-a pregătit conştiincios materialul prelegerilor pentru întregul an universitar. Către finele anului, unul dintre studenţii care participaseră regulat la cursuri, a făcut cunoscut că nu va da examen. Lectorul a fost surprins, întrucât considera că respectivul student este bine pregătit. După ample discuţii între patru ochi, studentul a explicat că nu înţelesese nici un cuvânt în tot cursul anului ! Aceasta l-a determinat pe lector să acorde mai multă atenţie metodelor sale de predare, astfel că, cel puţin, a învăţat din greşeală. De asemenea, el şi-a pus întrebarea dacă termenul de „lector" este cel mai potrivit, întrucât presupunea că oamenii învaţă cel mai bine din prelegeri.

Exemplul de mai sus ilustrează necesitatea de a verifica eficienţa procesului de pregătire în timpul desfăşurării sale. El mai dezvăluie şi pericolul de a presupune că informaţia transmisă este efectiv absorbită, aşa cum am explicat în capitolul 8 despre comunicare. Dacă procesul de învăţare este ineficient, trebuie luate rapid măsuri de corectare. Atât pentru instructor cât şi pentru elevi este necesar să primească reacţii din timp. Din păcate, în multe sisteme de învăţare autoritare vina eşecului cade prea adesea pe cei care primesc pregătirea.

Exemplu: În Marea Britanie, o studentă ce urma un program de masterat în artă şi care avea experienţă de predare, s-a plâns de lipsa oricăror strategii vizibile ale titularilor programului. Răspunsul pe care l-a primit a fost că instituţia are o politică de „captare a valorilor", iar cei care nu fac faţă programului aşa cum este, nu au ce căuta acolo.

Strategii de învăţare eficientă

Printre strategiile menite să asigure eficienţa activităţilor de învăţare se numără:

- *Specificarea unor rezultate realiste ale procesului de învăţare care să fie clare atât instructorului cât şi celor instruiţi.* Dacă standardele sunt prea ridicate, rezultatele vor fi mai slabe decât în cazul unor obiective mai modeste, dar realizabile. Pe de altă parte, dacă standardele sunt prea joase, aceasta poate genera probleme în ceea ce priveşte realizarea şi motivarea.

Scanned with OKEN Scanner

• *Asigurarea că informaţiile transmise corespund rezultatelor urmărite.* Din păcate, adesea cei răspunzători cu alcătuirea programelor de studiu se concentrează pe o comunicare unidirecţională, în loc să identifice subiectele pe care studenţii trebuie să le înveţe şi să le explice în mod adecvat.

• *Asigurarea că cei responsabili să-i înveţe pe alţii acordă atenţie modului în care procesul de învăţare este cel mai eficient.* Mulţi oameni au impresia că nivelul, maniera şi limbajul cel mai natural pentru ei este la fel de convenabil şi altora. Învăţarea este mult mai eficientă dacă se identifică nivelul iniţial al elevilor şi se verifică regulat modul cum progresează. Elevii, la rândul lor, trebuie să verifice eficienţa aptitudinilor lor de prezentare. Acest subiect a fost tratat în capitolul 8, în secţiunea despre aptitudinile de prezentare, care include o listă de verificare cuprinzătoare.

• *Elevii trebuie să înţeleagă conceptul de curbă de învăţare.* Oamenii se pot urni mai greu, dar după aceea să accelereze. Obiectivele învăţării trebuie să corespundă poziţiei elevului pe curba de învăţare.

• *Multe sarcini de rutină le cer oamenilor să facă anumite lucruri într-o anumită ordine.* Este necesar ca instructorii să investească timp în identificarea celei mai logice succesiuni înainte de a încerca s-o explice elevilor. Aceasta poate dezvălui aspectele ilogice din metodele de lucru existente. În general, viteza se obţine evitând mişcările inutile, mai degrabă decât încercând deliberat să lucrezi mai repede, ceea ce poate să ducă la erori. Atunci când o succesiune de mişcări de rutină a ajuns să fie stăpânită, performanţa poate scădea din cauza plictiselii.

• *Trebuie să se acorde atenţie motivaţiei elevilor de a învăţa.* S-ar putea ca ei să trebuiască a fi convinşi de beneficiile pentru ei şi pentru organizaţie.

• *Eficienţa procesului trebuie verificată periodic*: ne vom asigura că teoria este explicată la un nivel şi într-un ritm pe măsura posibilităţii oamenilor de a o absorbi. Teoria trebuie presărată cu aplicaţii practice, care pot adânci înţelegerea teoretică.

Exemplu: Un instructor în domeniul fotografiei obişnuia să-şi corecteze elevii după fiecare câteva poze pe care le făceau. Dar s-a considerat mai convenabil din punct de vedere administrativ ca ei să fie verificaţi după perioade mult mai lungi. Din păcate, efectul a fost că studenţii repetau adesea aceleaşi greşeli de bază de o sută de ori, când ar fi putut fi corectaţi mult mai prompt.

Legătura dintre teorie şi practică şi programarea *feed-back*-ului asupra performanţei este o problemă care se cere abordată în multe alte programe. Pregătirea studenţilor în medicină şi a viitoarelor infirmiere, de exemplu, suferă din cauza perioadelor îndelungate de studiu teoretic înainte ca ei să vadă un pacient.

Trebuie acordată atenţie şi succesiunii în care au loc explicaţiile teoretice şi aplicaţiile practice. Abordarea tradiţională este să se explice teoria şi apoi să se dea elevilor ocazia s-o aplice. Dar acest lucru nu este întotdeauna posibil.

Exemplu: Într-o uzină din Marea Britanie s-au ţinut o serie de cursuri serie de cursuri despre menţinerea disciplinei. Legislaţia relevantă a fost explicată în modul cel mai clar şi

Scanned with OKEN Scanner

mai interesant posibil. Dat când managerilor li s-a cerut să aplice aceste legi într-un studiu de caz, ei au fost în general incapabilă să aplice măcar conceptele de bază. Aceasta întrucât nu asimilaseră informaţia legală într-un mod inteligibil. Ca urmare a acestei situaţii, ordinea a fost inversată şi s-a făcut mai întâi studiul de caz. Aceasta i-a făcut pe manageri să se concentreze pe lucrurile relevante şi i-a motivat să pună întrebări pertinente în timpul discuţiilor. În felul acesta ei au fost mai receptivi la prezentarea temelor legale de bază după studiul de caz. De asemenea, ordinea inversă le-a oferit o experienţă mult mai interesantă.

• *Uneori este adecvat să se inverseze procesul de explicaţii teoretice urmat de aplicaţii practice.* Aceasta fiindcă unii oameni învaţă mai bine după ce li s-au expus chestiunile practice. Ordinea inversă este potrivită îndeosebi în unele domenii, adesea în pregătirea managerială.

• *Pregătirea poate să implice o schimbare de atitudine.* Acest lucru poate fi mai dificil decât dezvoltarea unor noi aptitudini. Elevii trebuie convinşi de legitimitatea atitudinilor recomandate înainte de a le revizui pe ale lor. Problemele implicate de acest lucru sunt adesea subestimate când se fac încercări de a schimba cultura organizaţională, mai ales dacă beneficiile schimbării nu sunt evidente pentru angajaţii actuali. Schimbarea atitudinii este mai uşor de realizat în ţări cu o distanţă mare a puterii şi o orientare colectivistă, ca de pildă Japonia, decât în culturile individualiste şi cu o distanţă mică a puterii, cum este Marea Britanie. Pe de altă parte, este mult mai probabil ca această pregătire să fie eficientă dacă implică discuţii de grup, şi nu doar simple îndemnuri. În felul acesta oamenii vor avea mult mai multe şanse să reflecteze asupra problemelor şi să-şi formeze un simţ al implicării şi angajării.

• *Trebuie avute în vedere sprijinul organizaţional şi susţinerea procesului de învăţare.* O bună pregătire trebuie să fie susţinută, iar nu subminată de practicile de la locul de muncă.

Exemplu: La un post de poliţie din Marea Britanie, noilor veniţi li s-a spus să uite ce învăţaseră la şcoala de poliţie şi să trăiască în lumea reală. Din păcate, lumea reală includea practici corupte, care au dus la incriminarea ofiţerilor de poliţie implicaţi.

Progrese tehnologice

Progresele în domeniul electronicii măresc semnificativ gama de posibilităţi în care se poate face pregătirea. Acestea includ mai multe oportunităţi pentru învăţarea asistată de calculator, filme video interactive şi dezvoltarea autostrăzii informaţionale prin utilizarea cablurilor cu fibre optice, care fac pachetele educaţionale şi de pregătire larg accesibile. O evoluţie înrudită este necesitatea de a dispune de ultimele informaţii şi recomandări privind reglementările guvernamentale. Nevoile în acest domeniu au sporit din cauza reglementărilor guvernamentale mai stricte din ţările dezvoltate şi a intervenţiilor europene în stabilirea

Scanned with OKEN Scanner

de standarde detaliate şi măsuri de protecţie pentru consumatori, public, mediu şi angajaţi. Această amplificare a reglementărilor a coincis adesea cu o reducere a numărului de consultanţi de specialitate disponibili, dată fiind de stratificarea organizaţională. O modalitate prin care managerii pot face faţă sarcinilor suplimentare care le sunt impuse este să aibă acces la servicii de Internet care să explice reglementările guvernamentale şi ce trebuie făcut pentru a le respecta. Aceste evoluţii îi transformă pe furnizorii de pregătire profesională în coordonatori ai unor servicii de pregătire şi informare.

O evoluţie înrudită este conceptul de Universitate Industrială, apărut în Marea Britanie. Aceasta este menită să funcţioneze ca o organizaţie virtuală care oferă pachete de pregătire flexibile .via computerele personale, cele de la locul de muncă sau cele disponibile publicului larg. Potrivit lui Gordon Brown, secretar la Ministerul de Finanţe din Marea Britanie:

> La fel ca şi proiectul Universitatea Deschisă din anii 1960, această iniţiativă are potenţialul de-a schimba viziunea despre educaţie. Proprietarii unor mici afaceri, mamele şi analfabeţii de peste 16 ani pot fi reintroduşi în procesul de pregătire datorită inovaţiilor din tehnologia inovaţiei.

În pofida potenţialului pe care îl reprezintă conceptul de Universitate Industrială, rămâne de văzut cu câtă eficienţă va fi convertită retorica politică în realităţi practice. Printre aspectele cheie vor fi relevanţa pregătirii pentru nevoile organizaţiei, finanţarea şi reacţia utilizatorilor şi a angajaţilor.

Eficienţa departamentelor de pregătire

Un aspect de care managerii trebuie să ţină seama este competenţa propriului lor departament de pregătire, dacă au aşa ceva. O pregătire eficientă este literalmente deranjantă, întrucât scopul ei este să modifice tiparele existente de comportament. Unele departamente de pregătire ajută la identificarea acestor schimbări pe care le şi facilitează, în timp ce altele se retrag de bunăvoie din curentul principal al activităţii economice, sau nu li se permite să i se alăture. Rezultatul poate fi anestezierea activităţii unui departament de pregătire. Un indiciu al acestui fenomen este preocuparea respectivului departament pentru opţiunile „software", care nu au o componentă de seminar. Pregătirea se va concentra pe pachete prescriptive implicând aptitudini, de exemplu scrierea de rapoarte, şi pe un management al timpului care poate avea o utilitate marginală pentru unii dintre participanţii la cursuri. O altă trăsătură caracteristică este că aceste activităţi sunt uşor de administrat. Pe de altă parte, aceste opţiuni nu sunt parte a unei strategii coerente de abordare a problemelor cheie cu care se confruntă o organizaţie şi care necesită modificări semnificative ale comportamentului individual.

O altă măsură a eficienţei este dacă departamentul de pregătire funcţionează într-o relativă izolare de managementul organizaţiei şi se angajează în

Scanned with OKEN Scanner

activităţi de pregătire care sunt la modă, întâmplătoare, de formă sau, poate, toate trei. Managerii care vor ca departamentele lor de pregătire să aibă o contribuţie eficientă, le vor încuraja să se implice în problemele reale, relevante pentru nevoile organizaţiei, şi nu să se complacă în chestiuni periferice. O pregătire autentică presupune de asemenea ca persoanele aflate în poziţii de conducere să ţină seama de corecţiile pe care trebuie să le aducă propriului comportament.

Exemplu: Directorul executiv al unei organizaţii prestatoare de servicii financiare care avea dificultăţi, a dispus ca toţi managerii din subordinea sa să urmeze un seminar de management rezidenţial cu durata de două zile. Dar el nu a găsit de cuviinţă să rămână după ce şi-a prezentat comentariile introductive, nici să se întâlnească ulterior cu managerii pentru a vedea ce au învăţat şi a le asculta sugestiile pentru îmbunătăţirea activităţii organizaţiei. Convingerea lui era că singurii care trebuiau să-şi schimbe comportamentul erau managerii. Este ca şi cum într-un mariaj cu probleme unul dintre parteneri ar aştepta ca doar celălalt să accepte consiliere familială.

Responsabilitatea individuală

Cum am explicat în secţiunea anterioară despre identificarea nevoilor de pregătire, indivizii trebuie să prea într-o măsură crescândă responsabilitatea propriilor necesităţi de pregătire. Oricum, ei sunt cel mai în măsură să le cunoască. În plus, este greu de crezut că patronul lor va fi foarte interesat să contribuie la perfecţionarea lor, în caz că ei urmăresc să se mute într-o altă organizaţie. Apartenenţa continuă a corpurilor profesionale la o aceeaşi organizaţie poate să depindă şi de posibilitatea indivizilor de a demonstra că au făcut încercări rezonabile de a-şi menţine şi dezvolta expertiza. Acest lucru este explicat mai amănunţit în secţiunea următoare.

Evoluţii recente

Organizaţia care învaţă

Un număr de evoluţii au dus la conceptul de organizaţie care învaţă. Aceasta a fost definită ca „o organizaţie care facilitează învăţarea pentru toţi membrii săi şi se transformă în permanenţă“ [Pedler, Burgoyne şi Boydell, 1991]. Conceptul se suprapune, în parte, cu cel de perfecţionare individuală permanentă. Pe de altă parte, este greu să facem distincţie între bunele intenţii şi realizările practice efective. Unii dintre factorii care au contribuit la dezvoltarea practică şi teoretică a conceptului au fost deja examinaţi în mod independent. Printre aceştia se numără ritmul accelerat al

Scanned with OKEN Scanner

schimbării, nevoia mai mare de structuri organizaţionale flexibile, conceptul de îmbunătăţire continuă şi nevoia de a structura tiparele de interacţiune din cadrul unei organizaţii astfel încât să existe interacţiuni optime între membri.

Obiectivul organizaţiei care învaţă este să le permită celor implicaţi ca, prin învăţare, să se adapteze la schimbările externe şi evoluţiile interne. Scopul este structurarea organizaţiei astfel încât procesul de învăţare să fie facilitat, mai ales de o manieră experimentală. Aceasta face ca abordarea să fie calitativ diferită de activităţile de pregătire „suprapuse" obişnuite. La modul ideal, procesul implică toate părţile interesate, inclusiv clienţii şi furnizorii. Crearea cu succes a unei organizaţii care învaţă este percepută ca un element esenţial pentru supravieţuirea şi dezvoltarea organizaţiei. Un alt aspect este importanţa învăţării de la cei angajaţi în alte funcţii, astfel încât să se poată forma o abordare „holistă". Resursele umane sunt percepute ca „elastice" şi având nevoie de motivare şi perfecţionare. De asemenea, organizaţia care învaţă creează un climat de studiu; acesta, la rândul său, creează şi este întărit de un sistem social care preţuieşte şi încurajează învăţarea.

Organizaţia care învaţă trebuie să fie în consens cu cultura organizaţională şi stilul managerial. Este mult mai probabil ca ea să înflorească în organizaţiile adaptabile, de tip organic, decât în cele birocratice şi mecaniciste. O altă cerinţă de bază este ca managerii să aibă un stil managerial deschis şi să fie receptivi la ideile noi, în loc să adopte un stil prescriptiv şi secretos.

Obiectivele organizaţiilor care învaţă sunt lăudabile. Totuşi, este important ca implementarea lor practică să fie bine chibzuită, pentru a nu se crea un climat în care orice este admisibil. Nu orice oportunităţi de dezvoltare pot sau trebuie urmate – altminteri activitatea organizaţională devine incoerentă. Mai există şi pericolul ca indivizii să presupună că orice ocazii de perfecţionare personală sunt automat benefice pentru organizaţie. Patronilor trebuie să le fie clar care sunt beneficiile activităţilor de perfecţionare, atât pentru organizaţie cât şi pentru indivizii implicaţi. În situaţiile stabile, sau în care riscul trebuie atent controlat, o dirijare fermă de la centru este cât se poate de adecvată. Este foarte dificil de creat un climat de învăţare experimentală într-o organizaţie care se restructurează, sau în care au loc reduceri de personal.

Perfecţionarea continuă

Conceptul de perfecţionare continuă este aplicat treptat, dar inegal, la calitatea de membru şi aranjamentele de pregătire ale corpurilor profesionale [IPD, 1993]. Unele condiţionează acum apartenenţa de perfecţionarea profesională continuă. Aceasta presupune că membrii acestor corpuri trebuie să fie în măsură să demonstreze că-şi menţin şi dezvoltă aptitudinile, mai ales în domeniile cheie. Este nevoie şi de o strategie coerentă de auto-perfecţionare. Instituţiile de învăţământ trebuie să se preocupe mai mult să-i înveţe pe oameni cum să înveţe şi să-i ajute să-şi gestioneze procesul de perfecţionare continuă. Ritmul schimbării este atât de mare încât, în cazul unor programe analitice lungi, o parte semnificativă a mate-

Scanned with OKEN Scanner

rialului poate fi depăşit înainte de a fi predat. Aprecierile asupra priorităţilor de învăţare şi accesului la materiale de referinţă sunt tot mai importante, din cauza exploziei cantităţii de informaţie.

Guvernul din Marea Britanie ia, de asemenea, în consideraţie promovarea învăţării continue prin crearea unor indemnizaţii de învăţare individuală (*Individual Learning Accounts – ILA*). Aceste indemnizaţii sunt destinate adulţilor şi vor fi finanţate în parte prin concesionarea unor taxe deopotrivă către patroni şi angajaţi. Pe de altă parte, sumele disponibile pentru activităţile de pregătire sunt relativ mici şi evoluţiile sunt încă în etapa experimentală.

Calificări profesionale naţionale şi evoluţii înrudite

Cadru de bază şi scop

În Marea Britanie au existat evoluţii radicale şi cuprinzătoare privind organizarea a mare parte din pregătirea profesională. A fost creat un nou cadru naţional menit a înlocui vechile aranjamente de ucenicie, împreună cu o gamă mai largă de alte aranjamente de pregătire profesională. Noul cadru include pregătirea în domeniul afacerilor şi al administraţiei. Certificatele care se acordă acum sunt *National Vocational Qualifications* (*NVQ* şi *SNVQ* în Scoţia). Un nivel Profesional Avansat (A), modelat după sistemul NVQ, a fost şi el introdus în şcoli şi institutele de învăţământ superior. Mare parte din gândirea subiacentă provine din modelul german, unde o slujbă plătită cu calificare la locul de muncă era opţiunea tradiţională a celor care abandonau şcoala [Rose şi Wignanek, 1990]. În Marea Britanie, politica naţională este de a reduce distanţa dintre zona profesională şi cea academică şi de a face pregătirea academică mai riguroasă. Universităţile sunt şi ele încurajate de guvern să includă NVQ în criteriile de admitere lărgite.

Organizarea NVQ-urilor

NVQ nu sunt cursuri în sens tradiţional. Ele sunt nişte standarde naţionale conform cărora sunt evaluaţi angajaţii (sau potenţialii angajaţi). Patronii şi furnizorii de pregătire îi ajută pe oameni să dobândească cunoştinţele şi aptitudinile necesare pentru a atinge standardul cerut. Nevoile de pregătire sunt exprimate în termenii comportamentului cerut, mai degrabă decât ai cunoştinţelor ce trebuie dobândite. Standardele sunt definite ca şi competenţe ocupaţionale şi sunt distribuite pe o scară cu cinci trepte, în zone ocupaţionale specifice, de către *National Training Organisations* (*NTO*). Aptitudinile manageriale şi de control sunt incluse în treptele 3–5. Cei care doresc să obţină NVQ în aceste domenii trebuie să aibă anumite responsabilităţi de bază în domeniul managerial sau al controlului. Au fost stabilite cinci aptitudini cheie comune tuturor domeniilor profesionale. Acestea sunt:

- tehnologia informaţiei,
- cunoştinţe de bază în domeniul matematicii,
- comunicarea,

Scanned with OKEN Scanner

- munca în echipă,
- îmbunătăţirea performanţei (a învăţa cum să înveţi).

Pentru a fi îndreptăţiţi la un grad, oamenii trebuie să demonstreze că posedă aptitudinile cheie la nivelurile corespunzătoare NVQ-urilor pe care le solicită, precum şi aptitudinile profesionale indicate. Stagiile naţionale de pregătire corespund gradului 2. Cerinţele unei ucenicii moderne sunt NVQ-uri de nivel 2 şi 3. Cursanţilor li se cere de asemenea să aibă aptitudini specifice pentru anumite ocupaţii.

Aceste aranjamente facilitează un progres mai rapid decât pregătirea tradiţională, asigurând recunoaşterea competenţelor existente, indiferent cum au fost ele obţinute, şi excluderea cunoştinţelor irelevante. Cadrul naţional înseamnă că NVQ-urile sunt standardizate, şi nu adaptate la nevoile unor angajatori individuali. Ca urmare, aptitudinile sunt mai uşor de transferat de la o organizaţie la alta. Pregătirea, acolo unde este necesară, are loc într-un număr de moduri. Este probabil ca ea să includă instruirea, completată cu o pregătire în afara locului de muncă. Standardele concepute de National Training Organisations trebuie aprobate de Government's *Qualification and Curriculum Authority* (*QCA*). QCA acreditează de asemenea comisiile care acordă gradele, cum ar fi City and Guilds (London Institute) şi comisii industriale specifice.

Procesul de acreditare

În mod tipic, procesul de acreditare presupune ca nişte evaluatori specializaţi să-i viziteze regulat pe candidaţi la locurile lor de muncă pentru o trecere în revistă a lucrărilor efectuate de la ultima întâlnire în acord cu Planul de Pregătire Individuală al candidaţilor (*Individual Training Plan – ITP*). Pentru confirmarea standardelor atinse se alcătuieşte un portofoliu cu probe. Persoanele evaluate trebuie să poată demonstra că-şi pot îndeplini atribuţiile de serviciu la standardele adecvate. Conţinutul portofoliului este rezumat în *Candidate Assessment Record Sheets* (*CARS*). Portofoliile sunt supuse verificării interne de către furnizorii programelor NVQ şi verificării externe de către comisiile de grad, înainte de acordarea unui NVQ. Unul din rolurile furnizorilor de pregătire autorizaţi este simplificarea complexităţilor administrative ale organizaţiilor angajatoare.

Finanţarea

Stimulentul pentru pregătirea NVQ a fost întărit în Marea Britanie prin dreptul statutar al tinerilor de 16 şi 17 ani de a fi plătiţi pentru timpul necesar calificărilor NVQ, sau echivalente, în condiţiile Legii Învăţământului şi Educaţiei Superioare din 1998. Sunt disponibile fonduri substanţiale pentru tinerii între 16 şi 18 ani. Aceste fonduri pot fi accesate şi de cei cu vârste între 19 şi 24 de ani. Unele organizaţii au stabilit programe de pregătire NVQ cuprinzătoare pentru toate grupele de vârstă folosind evaluatori interni acreditaţi, date fiind beneficiile inerente ale procesului, şi ele nu se bazează pe fonduri publice. Sistemul NVQ nu necesită investiţii publice semnificative, nici prea multă birocraţie. Intenţia guvernului este ca în 2002, 85 % dintre tinerii în vârstă de 19 ani să atingă nivelul 2 de calificare, sau echivalent.

Scanned with OKEN Scanner

Impactul NVQ-urilor

Evoluţiile în procesul de pregătire evidenţiate mai înainte reprezintă o ruptură cu tradiţia. Inevitabil, au existat probleme în a introduce schimbări majore în domeniul pregătirii. Patronii pot ajunge la concluzia că standardele NVQ sunt mai cuprinzătoare decât nevoile organizaţiei lor. Aceasta se datorează, probabil, acordării calificativelor pentru capacitatea de îndeplinire a standardelor naţionale. Echilibrul dintre cunoaştere şi competenţă poate fi înclinat prea mult către performanţa fizică; pentru a avea versatilitate, oamenii trebuie adesea să aibă sprijinul teoretic al unei competenţe. Cu cât nivelul competenţei este mai ridicat, cu atât aceasta poate fi o problemă, mai ales în managementul competenţelor, cum vom explica mai departe în acest capitol. Volumul şi validitatea evaluării poate să ridice de asemenea probleme majore, mai ales presiunile de a forma studenţi calificaţi. Alte probleme sunt complexitatea birocraţiei aferente şi nevoia unei mai mari cooperări din partea patronilor. Din fericire, totuşi, graţie noii abordări se pot face progrese în rezolvarea acestor probleme, sau măcar în diminuarea lor. Strategia de ansamblu este un element esenţial în crearea unei valori adăugate mari pentru economia naţională.

Impactul procesului NVQ în alte domenii în Marea Britanie

Unele din ideile implicate de NVQ au fost adoptate şi în alte domenii ale sistemului educaţional. Standardizarea calificărilor şi validarea procedurilor de evaluare a avut loc în sistemul de şcolarizare prin crearea la Schools Curriculum [*Programe Şcolare*] şi Assessment Authority [*Autoritatea de Atestare*]. Printre inovaţiile importante din învăţământul superior (inclusiv universităţi) şi din pregătirea pentru anumite calificări se numără contractele de perfecţionare, proiectarea cursurilor modulare, Acreditarea pentru Studii Anterioare (*Accreditation for Prior Learning – APL*) şi Acreditarea pentru Experienţă Anterioară (*Accreditation for Prior Experiential Learning – APEL*). Înfiinţarea Agenţiei de Asigurare a Calităţii (*Quality Assurance Agency – QAA*) are de asemenea un efect semnificativ asupra învăţământului universitar. Subiectele individuale de evaluare sunt grupate în şase categorii care se punctează separat. Elementele cheie ale acestui proces de evaluare sunt examinarea gradului în care au fost atinse obiectivele stabilite, strategia pentru realizarea acestor obiective şi fixarea unor rezultate explicite ale procesului de învăţare pentru activităţi academice specifice. Rezultatele acestea sunt publicate, pentru a-i ajuta pe potenţialii studenţi să aleagă în cunoştinţă de cauză programele şi universitatea la care să candideze. La rândul său, acest fapt generează o puternică presiune asupra universităţilor pentru a analiza eficienţa programelor şi strategiilor de învăţare.

În trecut, în bresle şi meserii, durata şi complexitatea instruirii au fost uneori folosite pentru a restrânge accesul la o meserie şi, în felul acesta, de a manipula piaţa muncii în propriul avantaj. Noile abordări pun sub semnul îndoielii astfel de aranjamente restrictive. Chiar şi în meseriile unde nu a existat o politică mascată de limitare a accesului, se impune uneori o reconsiderare fundamentală a aranjamentelor de pregătire şi apartenenţă. Noile idei au deja un impact semnificativ asupra proiectării locului de muncă, a standardelor ocupaţionale, a structurii programelor de învăţământ şi a conţinutului şi metodelor de pregătire în multe profesiuni.

Scanned with OKEN Scanner

Învățarea și consiliile pentru aptitudini

În Marea Britanie, evoluții precum calificările profesionale naționale au fost încurajate de crearea, la începutul anilor 1990, a 82 de Consilii pentru Pregătire și Inițiativă (*Training and Enterprise Councils – TEC*) pe bază districtuală. Principala lor preocupare era dezvoltarea forței de muncă calificate și regenerarea economică. TEC-urile au fost ulterior reorganizate, iar în 2001 au fost înlocuite de opt Consilii pentru Învățare și Aptitudini (*Learning and Skills Councils*). Scopul a fost reducerea costurilor administrative și o mai mare standardizare. Responsabilitatea pentru recalificarea adulților șomeri a fost transferată Serviciului de Angajare. Consiliile continuă să dea sfaturi angajatorilor în problemele de pregătire și să acorde burse de pregătire. Tot de la ele se poate obține consultanță de afaceri.

Investitori în oameni

Consiliile dau sfaturi organizațiilor cum pot obține acreditarea ca membri ai schemei Investitorilor în Oameni (*Investors In People – IIP*). Organizația centrală este Investors in People UK. Pentru a obține acreditarea, angajatorii trebuie să demonstreze că au o politică și planuri coerente de pregătire, care sunt adecvat finanțate și dau rezultate corespunzătoare. De asemenea, organizațiile trebuie să aibă un angajament explicit pentru oportunități de angajare egale. Pentru a-și păstra acreditarea, angajatorii trebuie fie să aibă un audit extern anual, fie să o solicite din nou după trei ani. La modul ideal, organizațiile folosesc schema ca un cadru pentru identificarea și satisfacerea nevoilor de pregătire importante, și nu doar ca pe o marcă de calitate menită să atragă mai mulți clienți. Cadrul IIP funcționează cel mai bine dacă este integrat aranjamentelor de pregătire existente, iar nu ca un set separat de politici și proceduri.

Pregătirea și perfecționarea în management

Nevoia de eficiență

Așa cum am explicat în capitolul 1, eficiența organizațiilor poate să depindă critic de nivelul expertizei manageriale. În același capitol am explicat că o problemă majoră cu care se confruntă uneori organizațiile este preferința celor cu responsabilități manageriale de a neglija aceste obligații în favoarea activităților de specialitate. O pregătire și o perfecționare managerială eficientă poate face mult pentru corectarea acestei situații.

Scanned with OKEN Scanner

Obstacole în calea unei pregătiri şi perfecţionări manageriale eficiente

Există numeroase obstacole în calea unei pregătiri şi dezvoltări manageriale eficiente. Acestea trebuie identificate pentru a putea elabora strategii eficiente.

Costurile

Pregătirea şi perfecţionarea în domeniul managementului pot fi costisitoare, iar rezultatele greu de verificat. Uneori pregătirea este nesatisfăcătoare, sau nu dă rezultate fiindcă este oferită unor oameni nepotriviţi. Mai există şi problema ca angajaţi în care s-a investit substanţial cu pregătirea să plece. Acest lucru este mai probabil în Marea Britanie decât într-o ţară ca Japonia, unde în multe sectoare ale economiei există o puternică tradiţie ca oamenii să rămână la acelaşi patron. Când există presiuni asupra bugetului, investiţiile speculative şi cele pe termen lung de felul pregătirii manageriale, probabil că nu vor fi favorizate. Bugetele destinate pregătirii şi perfecţionării sunt cu deosebire vulnerabile când se cer economii pe termen scurt. Totuşi, dacă este atent planificată şi i se fixează obiective clare, pregătirea managerială se dovedeşte o investiţie esenţială şi nu o cheltuială irecuperabilă.

Pregătirea ineficientă

Pregătirea şi perfecţionarea managerială pot lesne eşua, astfel încât procesul implicat trebuie examinat cu atenţie. Prea adesea pregătirea managerială este abordată la întâmplare, fără obiective clare, sau se face într-un mod ineficient. Printre cauzele ineficienţei în pregătirea managerială se numără:

- oamenii trimişi la cursurile de management nu reuşesc să profite de pe urma lor, fiindcă au fost greşit aleşi pentru posturile lor;
- pregătirea nu este racordată la nevoile organizaţiei;
- cultura organizaţională nu este favorabilă pregătirii;
- nu se acordă suficientă atenţie culturii organizaţionale şi naţionale; aceşti factori pot să afecteze mediul în care oamenii trebuie să activeze şi modul în care ei învaţă;
- momentul ales este nepotrivit – pregătirea le este oferită oamenilor fie prea devreme, fie prea târziu în carieră pentru a se folosi eficient de ea;
- se poate ca pregătirea să fie orientată spre nevoile individului, care nu întotdeauna coincid cu ale organizaţiei;
- este posibil ca diagnosticarea nevoilor să fie corectă, şi cu toate acestea modul de pregătire să fie ineficient – de exemplu, multe programe de pregătire se bazează pe pachete prescriptive standard, nu pe nevoile atent diagnosticate ale organizaţiei;
- o gamă largă de subiecte pot fi considerate ca încadrându-se în definiţia educaţiei şi pregătirii manageriale: pregătirea poate ajunge să fie despre management, în loc să fie pentru manageri, şi să fie predată ca un set de discipline

Scanned with OKEN Scanner

teoretice fără legătură între ele, fapt care să agraveze problema compartimentării activităţii manageriale;

• pregătirea managerială preliminară trebuie consolidată printr-o pregătire aprofundată odată ce persoanele implicate s-au putut familiariza cu problemele manageriale – această familiarizare este probabil să ducă la o mai mare conştientizare a problemelor reale, precum şi a conceptelor şi aptitudinilor ce pot contribui la rezolvarea lor;

• aşteptările despre ce poate să facă pregătirea managerială sunt adesea nerealiste. Sponsorii şi managerii pot ajunge să creadă că există soluţii prescriptive simple pentru majoritatea problemelor, soluţii uşor de învăţat şi aplicat; dar dezvoltarea în domeniul expertizei manageriale este adesea mult mai complicată;

• aptitudinile pe care le presupune o predare eficientă sunt sofisticate şi deficitare, iar eficienţa procesului educaţional în acest sector este greu de validat;

• spre deosebire de pregătirea pur tehnică, pregătirea şi perfecţionarea managerială trebuie integrate cu comportamentul personal. Acesta este un domeniu deosebit de sensibil, iar orgoliile pot fi uşor rănite dacă oamenii simt că performanţele lor profesionale sunt criticate. În consecinţă, lecţiile pe care oamenii trebuie să le înveţe pot fi blocate fiindcă sunt prea ameninţătoare la adresa persoanei. De asemenea, simpla acumulare de cunoştinţe nu înseamnă că oamenii devin manageri mai buni, dacă nu sunt dispuşi să şi aplice acele cunoştinţe;

• chiar dacă pregătirea este eficientă, trebuie să ne asigurăm că rezultatul a fost obţinut în modul cel mai puţin costisitor.

Învăţarea–acţiune

O abordare potenţial utilă în pregătirea şi perfecţionarea managerială este învăţarea-acţiune [Revans, 1987]. Aceasta poate să combine rezolvarea problemelor cu dezvoltarea managerială, astfel încât organizaţia să aibă un dublu beneficiu. De asemenea, ea garantează că dezvoltarea se concentrează pe problemele reale ale organizaţiei. Un alt avantaj este că dacă ea se efectuează în interior, pe o bază de grup, se evită problema trimiterii managerilor la programe externe, după care să revină într-un mediu de lucru care să nu agreeze noile lor idei. Utilizarea în acest context a tehnicii analizei setului de roluri, explicată în capitolul 2, se poate dovedi extrem de utilă.

Puriştii învăţării ca acţiune susţin că a lucra în aproape orice alt domeniu managerial poate oferi o experienţă utilă pentru postul în cauză. Chiar dacă există un sâmbure de adevăr în aceasta, resursele limitate impun ca acest tip de învăţare să se concentreze pe chestiunile potenţial aducătoare de beneficii, şi să nu se facă la întâmplare. În consecinţă, ea poate să includă sau nu detaşarea indivizilor în alte funcţii manageriale.

Scanned with OKEN Scanner

Evoluții recente

Inițiativa Cartei Manageriale și evoluții înrudite

Publicarea Raportului Handy (1987) a ajutat la concentrarea atenției în Marea Britanie pe nevoia unor acțiuni urgente în ceea ce privește pregătirea și perfecționarea managerială. Aceasta a precipitat o dezbatere însuflețită despre îmbunătățirile necesare. Una din consecințe a fost Inițiativa Cartei Manageriale (*Management Charter Initiative – MCI*) din 1993. Multe din propunerile conținute în versiunea inițială a MCI au fost bine primite și susținute, de pildă necesitatea ca patronii și guvernul să investească mai mult în educația și pregătirea managerială. Patronii asociați acestei inițiative erau angajați și în dezvoltarea rețelelor care să o transpună în practică. Misiunea MCI s-a precizat a fi „îmbunătățirea performanței organizațiilor britanice prin îmbunătățirea calității managerilor britanici" [MCI, 1993]. Organizația MCI este *National Training Organisation for NVQ*.

Dacă argumentele în favoarea îmbunătățirea standardelor manageriale sunt copleșitoare, există probleme specifice implicate de definirea standardelor și verificarea îndeplinirii lor. Adoptarea pe baza competenței adoptată de MCI a dus la unele dificultăți în ceea ce privește definirea și evaluarea. Competența este mai specifică decât aptitudinea, întrucât se limitează la standardele de performanță profesională bazate pe o analiză ocupațională de genul celei folosite în abordarea NVQ. Definirea și evaluarea competenței se fac cel mai ușor în cazul unor sarcini ce trebuie îndeplinite într-un anumit mod. Printre preocupările legate de competențele manageriale se numără:

- *abordarea pe baza competențelor* se pretează mai bine la identificarea și dezvoltarea aptitudinilor manuale, relativ ușor de identificat și evaluat;
- *nevoia fundamentării teoretice a conceptelor manageriale*;
- *nevoia unei abordări holiste a managementului*. Există pericolul evaluării competențelor sau al planificării pregătirii pe o bază prea compartimentată. Un atribut cheie al managerilor poate fi abilitatea de a sintetiza cunoștințele și aptitudinile legate de un spectru larg de activități;
- *diversitatea rolurilor manageriale și al așteptărilor* legat de ce vor face managerii;
- *volumul evaluărilor și problemele pe care le implică niște evaluări valabile*. Dificultățile în acest sens sunt de o natură complet diferită dacă este să le comparăm, de exemplu, cu evaluarea aptitudinilor manuale. Aptitudinile (sau competențele) de diagnosticare riguroasă a problemelor, luarea unor decizii juste, pot fi factori cruciali pentru o prestație managerială eficientă, dar sunt foarte greu de evaluat. De asemenea, evaluările valide pot fi mari consumatoare de resurse;
- *evaluarea și învățarea pot fi în conflict, datorită volumului de muncă presupus de evaluări și al efectului lor inhibant asupra experimentării și al investigării*. Aceasta poate fi o problemă semnificativă în activitățile ce pretind atât învățare cât și evaluare;

Scanned with OKEN Scanner

• *abordarea pe baza competenţelor* nu oferă un cadru pentru munca de echipă şi dezvoltarea echipelor;

• *distincţia crucială dintre oamenii care demonstrează competenţă la o evaluare şi cei care au realmente o prestaţie performantă.* Observarea comportamentului unei persoane în timpul simulării unei evaluări, sau dovezile scrise despre aptitudinile sale, s-ar putea să nu fie un indiciu exact al modului cum se comportă acea persoană în practică;

O altă complicaţie este că specialiştii care au dobândit responsabilităţi manageriale pot să nu vadă necesitatea unor calificări manageriale, nici să fie pregătiţi să studieze pentru a le obţine. Conversia efectivă a specialiştilor în manageri de specialişti trebuie văzută în contextul general al nevoii de mai multă şi mai bună pregătire managerială. Abordarea pe baza competenţelor poate, însă, să ajute la direcţionarea eficientă a activităţii de pregătire managerială, deşi este important ca ea să nu fie folosită într-un mod excesiv de mecanicist şi birocratic. Unele dintre critici se aplică metodelor tradiţionale de predare a managementului. De asemenea, indiferent ce calificări obţine o persoană, în domeniul managerial este necesară folosirea procesului de selecţie pentru a fi siguri că oamenii dispun de calităţile personale necesare pentru a avea o prestaţie adecvată.

Constable şi McCormick au estimat că dintre cei 3 milioane de manageri din Marea Britanie, majoritatea nu au primit nici o pregătire formală, iar în medie pregătirea nu ocupa decât o zi pe an [1987: 3]. Thomson ş.a. (1997) au apreciat că durata aceasta crescuse la 5,2 zile pe an. De asemenea, aşa cum am explicat în capitolul 1, cursurile de calificare disponibile sunt acum mult mai numeroase. Totuşi, date fiind motivele explicate mai sus, este dificil să se asigure o pregătire eficientă. Comentând raportul Thomson, Caulkin a afirmat:

> Printr-un consimţământ tacit, în jur de jumătate din cele 2 miliarde £ cheltuiţi anual în Marea Britanie pentru programe de dezvoltare sunt irosiţi pe plimbări, fleacuri sau teorii prea puţin relevante.

Thomson ş.a. (1997) a relatat de asemenea că, deşi în Marea Britanie nu exista nici un model adecvat de pregătire şi dezvoltare managerială, exista în schimb o mare nevoie ca organizaţiile să-şi dezvolte nişte strategii consistente care să le satisfacă necesităţile specifice.

Consiliere [*Mentoring*]

Conceptul de consiliere a început să se dezvolte în Marea Britanie. Deşi o parte îi revine şefului direct, consilierea formală implică numirea unui manager mai experimentat, dintr-un departament înrudit. Distanţa organizaţională pe care îl creează acest lucru poate să reducă problemele politice din cadrul relaţiei. De asemenea, ea poate să aducă detaşare de rol şi să lărgească experienţa persoanei consiliate. Multe depind de entuziasmul celor două părţi şi de competenţa consilierului.

Uneori este bine să fie numit un mentor extern [Rees, 1992: 20-21]. Deşi aceasta va costa, de regulă, mai mult, există o serie de avantaje, dintre care menţionăm:

Scanned with OKEN Scanner

- creşterea numărului potenţialilor mentori;
- un mentor extern nu este neapărat implicat în politica internă a organizaţiei;
- un mentor intern adecvat poate să nu fie disponibil, fapt cu atât mai probabil cu cât managerul are o funcţie mai înaltă;
- numirea unui mentor extern nu necesită învoirea din post a angajaţilor organizaţiei;
- un mentor extern poate stabili o relaţie mai confidenţială cu persoana consiliată decât ar fi posibil cu un mentor intern. Aceasta poate să contribuie la stabilirea unei relaţii de consiliere constructive. Aptitudinile necesare consilierii la locul de muncă sunt tratate în capitolul următor.

Alte aspecte strategice

Integrarea pregătirii şi a perfecţionării individuale cu activitatea organizaţională

Un aspect important este integrarea în organizaţie a celor care au primit o pregătire managerială generală. Aşa cum am explicat în capitolul 1, datorită structurii lor departamentale majoritatea organizaţiilor pot asimila cu uşurinţă numai persoane cu o pregătire de specialitate. Astfel că posesorii unor calificări manageriale generale au dificultăţi să intre în organizaţii dacă nu au dobândit şi o pregătire de specialitate. Modelul general rămâne grefarea unor aptitudini manageriale generale pe cei care posedă deja competenţe de specialitate.

Lecţii din Japonia

Dezvoltarea managementului în Japonia oferă câteva lecţii utile. Cum acolo managerii îşi petrec de regulă întreaga carieră în cadrul unei singure organizaţii, toate posibilele beneficii îi revin patronului care a făcut investiţia. De asemenea, aceasta facilitează şi justifică o abordare pe termen lung a dezvoltării manageriale. În mare parte, perfecţionarea este asigurată printr-o rotaţie planificată a posturilor şi dezvoltarea carierei, angajamentul individual fiind mai mult faţă de organizaţie decât de specialitate. Se obişnuieşte pe scară largă numirea de mentori interni care să suplinească activitatea de instructor a şefului [Storey, Edwards şi Sisson, 1997].

Evaluare şi verificare

Indiferent de modelul de pregătire şi perfecţionare adoptat de o organizaţie, este important ca aceste activităţi să fie monitorizate, pentru a se asigura că ele corespund nevoilor şi nu irosesc banii investiţi. Cum am afirmat deja, identificarea nevoilor de pregătire în termenii unor rezultate obiective şi/sau aşteptate ne permit să

Scanned with OKEN Scanner

apreciem mai uşor dacă pregătirea a fost utilă. Aceasta nu este o activitate oarecare, ce se întreprinde la sfârşitul procesului de învăţare. Sunt necesare evaluări intermediare, pentru a se putea face la timp corecţii, astfel încât participanţii la un program de pregătire să beneficieze înainte de finalizarea activităţii. Pot fi necesare şi studii de verificare pentru estimarea impactului pe termen lung al pregătirii, mai ales în domenii precum dezvoltarea managementului. Astfel de studii pot fi foarte utile ca un mijloc de îmbunătăţire a activităţii în viitor. De asemenea, studiile pot examina modalităţi alternative de a obţine rezultatele dorite. Managerii superiori trebuie să se implice în activitatea de evaluare şi verificare pentru a se asigura că banii cheltuiţi în acest scop dau rezultatele urmărite. Acest lucru se poate realiza prin intervievarea oamenilor după ce au încheiat programe formale de pregătire, pentru a discuta aspectele ce se pot aplica la locul de muncă şi a revedea eficienţa pregătirii prin interviuri formale de apreciere. Uneori interviurile de verificare sau chestionarele pot duce la concluzii surprinzătoare.

Exemplu: Un angajat la o uzină din Marea Britanie a spus că pregătirea intensivă de care a avut parte la preluarea noului post l-a convins de importanţa sa pentru organizaţie. El a adăugat că i-au trebuit trei luni ca să-şi dea seama cât de puţin important era el în fapt pentru funcţionarea acelei organizaţii.

De obicei, costurile de pregătire sunt relativ uşor de stabilit, însumând costurile învoirii unei persoane de la locul de muncă cu cele ale pregătirii propriu-zise. Acestea se pot compara cu efectul pregătirii asupra performanţei profesionale, lucru mult mai dificil. Totuşi, aceasta poate oferi cadrul unei analize cost-beneficii care să determine dacă a existat sau nu un beneficiu net pentru organizaţie. În cazul pregătirii şi perfecţionării manageriale, efectuarea unei analize costuri–beneficii este cu deosebire dificilă. Costul implicat de învoirea managerilor trebuie şi el luat în considerare. Foarte dificilă este şi măsurarea schimbărilor intervenite în prestaţie şi identificarea acelora care sunt rezultatul pregătirii. Poate fi necesar să se estimeze probabilitatea ca o persoană să rămână în cadrul organizaţiei, sau să fie utilă pentru aceasta. Se poate recurge la forme de *feed-back* pentru a obţine părerile celor care au participat la activităţile de pregătire.

O modalitate de a depăşi unele din problemele de mai sus este ca activitatea de pregătire să aibă prevăzută şi o şedinţă de verificare. Aceasta este foarte utilă mai ales în pregătirea managerială. Oamenilor li se poate cere să comenteze pe marginea rezultatelor pregătirii şi să facă un raport care să demonstreze posibilităţile de aplicare ale celor învăţate. Pe lângă evaluarea eficienţei pregătirii, aceasta poate fi extrem de util şi în procesul de învăţare. De asemenea, îi poate motiva pe oameni să pună în practică cele învăţate. Participanţii la o şedinţă de verificare pot învăţa fiecare din prezentările celorlalţi. O problemă metodologică este să se facă distincţie între ce a făcut cineva ca urmare a pregătirii şi ce ar fi făcut oricum. Verificarea activităţilor formale de pregătire poate să arate că oamenii au capacităţi foarte diferite de a profita de pe urma aceluiaşi program. În unele cazuri, problemele metodologice pe care le pune evaluarea beneficiilor datorate activităţilor de pregătire şi perfecţionare pot fi insurmontabile. Pe de altă parte, însă, activităţi ca pregătirea şi perfecţionarea managerială sunt prea importante pentru a fi ignorate şi o anume investiţie se impune ca un act de încredere.

Scanned with OKEN Scanner

Reţinerea personalului pregătit

Este necesar să se verifice în ce măsură organizaţiile reţin oamenii la a căror pregătire şi perfecţionare au contribuit. Acest lucru este necesar în ţări precum Marea Britanie, unde mobilitatea forţei de muncă este în general mai mare decât în ţări ca Japonia. Uneori organizaţiile fac greşeala de a investi sume considerabile în oameni pe care apoi îi pierd, fiindcă nu le oferă posibilitatea să-şi valorifice noile competenţe. Aceasta se poate întâmpla şi dacă plata este sub cea oferită de alte organizaţii care concurează pentru aceleaşi aptitudini. Este foarte important să se verifice în permanenţă oportunităţile şi nivelele salariale în comparaţie cu ofertele unor organizaţii „braconiere", care investesc puţin în pregătirea angajaţilor şi se bazează mai mult pe recrutarea de cadre pregătite în altă parte.

Rezumat

✓ A fost explicată importanţa crescândă a pregătirii. Printre factorii care contribuie la aceasta se numără ritmul accelerat al schimbării, presiunile competitive şi natura angajării, care tinde să devină tot mai intensivă în capital. În consecinţă, organizaţia trebuie să cheltuiască tot mai multe resurse pentru a identifica şi a satisface nevoile de pregătire profesională. Progresele din tehnologia informaţiei pe de o parte generează noi nevoi de pregătire, iar pe de altă parte oferă noi modalităţi de a le satisface. De asemenea, indivizii au tot mai multă nevoie să-şi planifice propria pregătire şi perfecţionare. Modelele tradiţionale de carieră sunt pe cale de dispariţie, iar indivizii trebuie să-şi păstreze şi dezvolte cunoştinţele de specialitate, pentru a rămâne competitivi pe piaţa forţei de muncă. De asemenea, pentru a rămâne membri ai unei organizaţii profesionale, ei trebuie să facă dovada unei perfecţionări profesionale permanente.

✓ Modelul general al pregătirii suferă o schimbare radicală. Evoluţiile recente examinate includ accentul pus pe rezultatele învăţării şi dezvoltarea unor competenţe specifice. În Marea Britanie, iniţiativele la nivel macroeconomic includ crearea Calificărilor Profesionale Naţionale, crearea unei reţele naţionale de Consilii pentru Învăţare şi Aptitudini (*Learning and Skills Councils*) şi schema Investitorilor în Oameni (*Investors In People – IIP*). O altă evoluţie a fost conceptul de organizaţie care învaţă. Deşi este un scop dezirabil, acest concept este greu de identificat într-o formă tangibilă.

✓ Pregătirea şi dezvoltarea managerială este deosebit de importantă datorită nevoii de a avea manageri capabili să exploateze potenţialele oportunităţi pentru organizaţie. Aspectul acesta a fost în general neglijat. De asemenea, garantarea eficienţei acţiunilor corective pune multe probleme. Totuşi, recunoaşterea dificultăţilor poate spori substanţial şansele ca pregătirea şi dezvoltarea managerială să fie eficiente.

✓ Un alt aspect important este evaluarea pregătirii. Fixarea unor obiective clare ale procesului de învăţare poate să creeze cadrul logic pentru implementarea şi evaluarea pregătirii. Studiile de verificare pot fi instructive şi să contribuie la a stabili dacă investiţia în pregătire a fost utilă.

Scanned with OKEN Scanner

Întrebări de auto-evaluare

1. Cum aţi evalua nevoile de pregătire ale unui subordonat din personalul dvs. ?

2. Care sunt principalele modalităţi în care pot fi satisfăcute nevoile de pregătire ?

3. Ce înţelegeţi prin termenul de NVQ ? Identificaţi câteva impacturi pe care le-a avut acest tip de pregătire în Marea Britanie.

4. Identificaţi şi comentaţi câteva din dificultăţile pe care le ridică garantarea unei perfecţionări manageriale eficiente.

5. Cum aţi evalua eficienţa unui program de pregătire ?

Bibliografie

Brown, Gordon (1996), relatat de Jilly Welch în «Firms Query Labour's Virtual Learning Plans», *People Management*, 19 decembrie.

Caulkin, Simon (1997) comentarii în *The Observer*, secţiunea afaceri, 13 iulie.

Constable John şi Roger McCormick (1987) «The Making of British Managers», raport pentru British Institute of Managers şi Confederation of British Industry, pe tema pregătirii, educaţiei şi perfecţionării manageriale, BIM.

Handy, Charles ş.a. (1987) *The Making of Managers* – The HandyReport, NEDO/HMSO.

Institute of Personnel and Development (1993) *Code of Practice, Continuous Development: People and Work*, Institute of Personnel and Development.

Management Charter Initiative (1993) MCI's Mission, retrospectivă la a 5-a aniversare.

Pedlre, Mike, John Burgoyne şi Tom Boydell (1991) *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw Book Co.

Rees, W. David (1992) «Someone to Watch Over Me – An Experiment in Mentoring in Hackney», *Local Government Management*, toamna.

Revans, Reg (1987) *The ABC of Action Learning*, Chartwell Brett, UK.

Rose, Richard şi Gunter Wignanek (1990) *Training Without Trainers – How Germany Avoids Britain's Supply-side Bottleneck*, Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.

Storey, John, Paul Edwards şi Keith Sisson (1997) *Managers in the Making – Careers, Development and Control in Corporate Britain and Japan*, Sage.

Referinţe generale

Bee, Frances şi Roland Bee (1994) *Training: Needs Analysis and Evaluation*, Institute of Personnel and Development.

Bennett, Roger (1990) *Choosing and Using Management Consultants*, Kogan Page.

Bramley, Peter (1996) *Evaluating Training*, Institute of Personnel and Development.

Boydell, Tom şi Malcolm Leary (2000) *Identifying Training Needs*, Institute of Personnel and Development.

Easetrby-Smith, Mark, John Burgoyne şi Luis Arajo (editori) (1999) *Organisational Learning and the Learning Organisation*, Sage Publications.

Siddons, Suzy (1977) *Delivering Training*, Institute of Personnel and Development.

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 12

Consilierea

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură :

- Să înţelegeţi semnificaţia termenului „consiliere“
- Să identificaţi gama de situaţii de muncă în care consilierea se poate dovedi necesară
- Să înţelegeţi care sunt principalele aptitudini necesare în consilierea la locul de muncă şi necesitatea adoptării unei game de stiluri diferite de consiliere
- Să utilizaţi aptitudinile de consiliere în cazul unor revendicări
- Să utilizaţi aptitudinile de consiliere în situaţii disciplinare

Introducere

În capitolul precedent, consacrat evaluării, am făcut referire la tehnicile de consiliere. Este momentul, acum, să adoptăm acest subiect mai în detaliu. Este explicată natura consilierii, precum şi gama de situaţii de muncă în care ea poate fi necesară. Aceste situaţii includ discutarea unor probleme de muncă, probleme personale care afectează munca, abordarea revendicărilor şi unele situaţii disciplinare. Aptitudinile pot fi necesare în relaţiile cu colegii, subordonaţii şi clienţii. Sunt explicate principalele aptitudini de consiliere. Acestea includ recunoaşterea diverselor stadii de consiliere, identificarea problemei reale şi ascultarea activă. Consilierea implică, în particular, a-i ajuta pe oameni să găsească propriile lor soluţii la probleme, mai degrabă decât să li se spună ce au de făcut. Procesul poate fi mare consumator de timp şi managerii trebuie să ia o decizie conştientă dacă doresc sau trebuie să se implice în anumite situaţii. Aptitudinile de consiliere se pot dovedi extrem de utile şi necesare în abordarea revendicărilor şi a unor cazuri disciplinare. În consecinţă, acestor aspecte le sunt consacrate secţiuni speciale.

Scanned with OKEN Scanner

Natura şi necesitatea consilierii

Natura consilierii

Consilierea poate fi definită ca o relaţie semnificativă în care o persoană o ajută pe alta să se ajute singură. Ea reprezintă o modalitate de a stabili un raport şi de a răspunde unei alte persoane astfel încât acea persoană este ajutată să-şi exploreze gândurile, sentimentele şi comportamentul pentru a înţelege mai clar lucrurile. Înţelegerea mai clară se referă la sine, la o problemă sau la relaţia dintre cele două. Scopul acestor demersuri este de a le permite oamenilor să descopere singuri cum pot face faţă problemelor şi situaţiilor şi să ia deciziile care se impun. Tehnica este necesară, fiindcă s-ar putea ca numai astfel o problemă să fie înţeleasă şi/sau obţinută o implicare astfel încât persoana în cauză să adopte măsurile necesare.

Necesitatea consilierii la locul de muncă

Nevoia de consiliere poate apărea în situaţii dintre cele mai diverse. Aprecierea a fost deja menţionată, iar necesitatea acestor aptitudini în cazul revendicărilor sau al situaţiilor disciplinare este explicată mai departe în acest capitol. Necesitatea consilierii apare ori de câte ori un coleg sau un subaltern are o problemă legată de muncă. Uneori, aceste aptitudini trebuie folosite şi în relaţiile cu clienţii. Nu doar că managerii au ei înşişi nevoie de aptitudini de consiliere, dar trebuie să ţină seama şi de măsura în care subalternii lor au nevoie de aceste calităţi. Este foarte important ca toţi angajaţii care vin în contact direct cu clienţii sau cu publicul să fie pregătiţi să abordeze astfel de contacte.

Dat fiind că managerii îşi petrec majoritatea timpului într-o formă oarecare de comunicare, în cea mai mare parte orală, cum am explicat în capitolul 8, nevoia de tehnici de consiliere poate apărea foarte frecvent. Aptitudinile de consiliere nu au, poate, strălucirea activităţilor manageriale mai elevate, ceea ce nu le împiedică să se numere printre competenţele cheie ale unui manager. De asemenea, ele pot fi aplicate constructiv în viaţa personală.

De regulă, discuţiile de consiliere sunt iniţiate de persoana care are nevoie de ajutor. Există, însă, situaţii în care managerii trebuie să preia iniţiativa şi să-şi încurajeze angajaţii să facă faţă unor situaţii care au un impact negativ asupra muncii lor. Indiferent cine iniţiază discuţia, o anumită interpretare a răspunsurilor angajatului va fi necesară. Trebuie avut grijă care este nivelul discuţiei şi al analizei încercate. De exemplu, testele şi analizele freudiene aprofundate trebuie făcute de persoane calificate, şi nu de psihiatri amatori. Oricum, de regulă nevoia de consiliere este legată de probleme de serviciu, nu personale. Evident că problemele personale pot să afecteze comportamentul la muncă, de aceea se pot da sfaturi de la om la om, în calitate de prieten. Totuşi, pot exista situaţii în care nu este indicat ca managerul să se

Scanned with OKEN Scanner

implice, sau în care cel mai bun ajutor constă în a îndruma persoana respectivă către o agenţie sau un serviciu corespunzător.

Aptitudini specifice

Odată explicate conţinutul general şi scopul consilierii, se cuvine să analizăm mai în detaliu aptitudinile respective. O caracteristică a aptitudinilor de consiliere este că, de cele mai multe ori, managerii nu ştiu dinainte când vor avea nevoie de ele. În consecinţă, dacă este să acţioneze ca şi consilieri, ei trebuie să stăpânească îndeajuns aptitudinile implicate pentru a fi capabili să le utilizeze în orice moment.

Alegerea unui consilier

Alegerea persoanei şi a momentului pentru consiliere depind mai mult de cel care doreşte acest tip de ajutor decât de potenţialul consilier. O persoană poate opta să nu vorbească despre problemele sale unor anumiţi oameni şi să refuze ofertele de ajutor făcute. Astfel că oportunitatea consilierii va fi stabilită de persoana care vrea ajutor, dar rămâne la latitudinea managerului, dacă este invitat, să dea curs sau nu cererii. Consilierea solicitată se poate acorda în câteva minute, sau poate necesita mai multe discuţii de durată. Cei care au prilejul să ofere acest tip de ajutor trebuie să decidă dacă este bine să-l acorde şi să aprecieze dacă pot fi cu adevărat utili, dacă dispun de timpul necesar şi dacă există şi alte căi adecvate de a ajuta. O dificultate suplimentară este că decizia de a oferi sau nu consiliere trebuie luată foarte repede. Dacă o persoană este respinsă, s-ar putea ca ea să nu mai ceară ajutor a doua oară sau, dacă procesul de consiliere a demarat, el poate fi foarte greu de oprit.

Stadiile procesului de consiliere

Un interviu de consiliere are, de regulă, mai multe stadii. O parte a aptitudinii de a consilia eficient este identificarea formelor pe care le poate lua un interviu. Principalele etape sunt, probabil, următoarele:

- identificarea problemei,
- colectarea şi schimbul de informaţii,
- verificarea faptului că s-au făcut toate declaraţiile necesare,
- stabilirea criteriilor pentru o soluţie satisfăcătoare,
- decizia privind soluţia adecvată,

Scanned with OKEN Scanner

- verificarea ulterioară dacă soluţia adoptată a dat sau nu rezultate,
- evaluarea oricăror probleme deosebite.

Problema diverselor etape ale unui interviu de consiliere nu coincide cu cea a diferitelor stiluri de consiliere. Fiecare persoană poate avea propriul său stil de consiliere, care să difere de al altora prin gradul de intervenţie (sau non-intervenţie) şi prin aptitudinile specifice de care se face uz. Totuşi, indiferent de stilul de bază folosit, el trebuie adaptat la personalitatea subiectului, la problema discutată şi la stadiul procesului de consiliere. Explicaţii suplimentare şi o mostră din succesiunea continuă de stiluri comportamentale se găsesc în anexa la acest capitol.

Identificarea problemei

Problema ridicată de o persoană poate fi doar un indiciu, sau un pretext pentru a trece la discutarea unor probleme mult mai serioase. Deseori problema prezentată este doar vârful unui iceberg. S-ar putea ca subiectul să vrea să se convingă că i se va răspunde cu înţelegere, mai înainte de a dezvălui restul problemei. Alteori s-ar putea ca persoana în cauză să nici nu fie conştientă că problema este mult mai vastă decât a indicat ea iniţial. Acest fapt arată pericolul de a încerca să oferi soluţii rapide. Ajutorul de care are nevoie o persoană este să reflecteze asupra problemei astfel încât să-i poată face faţă în funcţie de propria sa personalitate. De asemenea, pot exista probleme de care persoana este conştientă, dar pe care le ţine secrete în mod deliberat. Un motiv în plus pentru consilier de a se feri să impună o anumită soluţie, căci este posibil ca ea să se bazeze pe o cunoaştere incompletă a faptelor.

Pentru a descoperi restul iceberg-ului şi a determina cealaltă persoană să se exprime liber, consilierul va trebui să acorde atenţie tehnicii de chestionare. Întrebările deschise (adică acelea care încep cu o interogaţie de tipul: cum ?, ce ?, de ce ?, unde ?) sunt mai utile în iniţierea discuţiei şi explorarea problemelor implicate decât întrebările închise. Întrebările închise sunt structurate astfel încât încep adesea printr-un verb, de exemplu: „Vă place munca dvs. ?“ Dacă intervievatul este reticent în a vorbi, răspunsurile da sau nu date acestor întrebări sunt de minimă utilitate. Există, desigur, situaţii în care un da sau nu direct reprezintă răspunsul necesar. Alte calităţi care se pot dovedi utile în stabilirea raporturilor şi în încurajarea angajaţilor de a vorbi includ procesele de rezumare, clarificare şi reflecţie, de exemplu întrebări de genul: „Aşadar acest lucru v-a deranjat?“

Ascultarea activă

Apariţia unui consilier

Calităţile de ascultător activ, care sunt necesare şi în situaţiile de consiliere, implică două aspecte. Primul este de a fi conştienţi că trebuie să arătăm că

Scanned with OKEN Scanner

ascultăm, în aceeaşi măsură în care ascultăm de fapt cele spuse. În această situaţie, gama aptitudinilor non-verbale include contactul vizual, înclinarea înainte, a nu mototoli hârtii şi a nu lua notiţe. Consilierul trebuie să fie conştient de necesitatea contactului vizual, când este cazul, pe toată durata interviului. Un astfel de contact poate fi util în a dovedi calitatea de ascultător activ a consilierului, ceea ce nu înseamnă că trebuie să-l fixeze tot timpul pe subiect. Trebuie ţinut seama şi de semnalele pe care le dă limbajul gesturilor unei persoane. Conceptul acesta a fost deja explicat în capitolul 8. Intervenţia prematură poate bloca destăinuiri ulterioare ale subiectului.

Bariere în calea comunicării

Al doilea aspect important al calităţii de ascultător constă în a conştientiza barierele care te împiedică să auzi exact ce se spune. Aceste bariere includ unele evidente, cum ar fi diferenţele de limbă, neatenţia şi zgomotul din jur, dar şi percepţia selectivă (a auzi numai ceea ce vrei să auzi), conştiinţa de sine (consilierul este mai conştient de impresia pe care o face) şi antrenarea comportamentală (consilierul este preocupat de ce urmează să spună în continuare). Un alt obstacol poate să apară atunci când consilierul are propriile sale probleme care îl distrag, sau când cele spuse de angajat stârnesc mânia sau ostilitatea consilierului. De multe ori, simpla conştientizare a acestor potenţiale obstacole îl poate face pe consilier să facă un efort pentru a le eradica. Aceste observaţii referitoare la calităţile de ascultător sunt, desigur, relevante şi în alte tipuri de interviuri, la fel ca şi întrebările deschise şi închise. Alte remarci referitoare la tehnica de chestionare au fost făcute în capitolul 9, consacrat selecţiei.

Trebuie ţinut seama de presiunea sub care se află oamenii înainte de a vorbi.

Exemplu: O poveste apocrifă care demonstrează cât de surescitaţi pot fi oamenii înainte de a vorbi se referă la o persoană care s-a mutat într-o casă nouă şi a bătut la uşa vecinului pentru a-l ruga să-i împrumute maşina de tuns iarba. Noul locatar şi-a făcut atâtea probleme despre legitimitatea cererii sale adresată cuiva pe care nici nu-l cunoştea, încât atunci când vecinul a deschis uşa, i-a strigat în faţă: „Păstrează-ţi maşina de tuns iarba – ştiu că nu vrei să mi-o împrumuţi !"

Nivelul de îndrumare

Amploarea indicaţiilor date de consilier va varia în funcţie de situaţie şi de personalitatea celor implicaţi. Totuşi, esenţa consilierii constă în a-l ajuta pe cel în cauză să găsească singur soluţia problemei. Nu doar că judecăţile de valoare pot fi incorecte dacă sunt făcute de consilier, dar dacă ele se deosebesc de ale persoanei care solicită ajutor, aceasta îl poate considera pe consilier ca lipsit de înţelegere şi ca atare va renunţa la discuţie. Cu toate acestea, poate exista o gamă întreagă de

Scanned with OKEN Scanner

stiluri de consiliere (*vezi Anexa* la acest capitol). La o extremă se situează persoanele total non-declarative şi care răspund numai atât, eventual prin mormăituri, încât interlocutorul să ştie că este ascultat. În alte cazuri, este mai bine pentru consilier să intervină mai mult, evitând în acelaşi timp să-şi impună propriile păreri. Aceasta se poate realiza într-o manieră neutră, dar prietenoasă, încurajând o persoană să dezvolte un anumit subiect. Se poate interveni suplimentar pentru a clarifica cele spuse; de asemenea, se pot pune întrebări care să-l facă pe celălalt să vorbească mai mult. Ar putea fi necesar pentru consilier să adauge informaţii, astfel încât persoana consiliată să le folosească sau să le ignore, după cum crede de cuviinţă. Aceasta reprezintă un alt stadiu de intervenţie, fără a sacrifica neutralitatea consilierului. Un alt stadiu este cel în care ajutăm persoana implicată să identifice opţiunile care-i stau la dispoziţie – aspectul critic fiind că alegerea trebuie să aparţină persoanei sfătuite, şi nu consilierului. Aceasta poate duce la luarea unei decizii care să nu fie neapărat în interesul organizaţiei – de exemplu decizia de a demisiona (sau, în unele cazuri, de a nu demisiona). Nu are nici un rost ca managerul să încerce să impună decizia care este în interesul organizaţiei, căci cel în cauză o va ignora cu siguranţă. De exemplu, dacă o persoană are de gând să demisioneze, cel mai bine este să o ajutăm să ia decizia rapid, şi să nu lăsăm problema să treneze. O problemă poate să ducă la alta, posibil mult mai mare, iar consilierul trebuie să fie conştient că închiderea discuţiei pe o anumită temă nu înseamnă în nici un caz sfârşitul interviului de consiliere.

Exemplu: Un funcţionar de la serviciul de personal recent calificat a fost numit în primul său post. Din nefericire, consilierea nu fusese inclusă în pregătirea sa formală. Cu toate acestea, manageri şi alţii îi puneau frecvent întrebări pe tema relaţiilor cu oamenii. Dornic să ajute, el a făcut tot felul de sugestii despre cum ar putea fi soluţionate aceste probleme. El a constatat însă că, dintr-un motiv sau altul, ideile sale erau invariabil nepractice, sau inacceptabile. După o vreme şi-a dat seama de cauza problemei, anume că este prea oficial. Atunci i-a încurajat pe oameni să discute cu el problemele pe care le au. Aceasta le-a permis colegilor să elaboreze soluţii care să ţină seama de faptele pe care oamenii nu le dezvăluiseră şi de propria lor personalitate. De asemenea, ei s-au implicat în soluţiile pe care le-au găsit. Funcţionarul a constatat că oamenii îi mulţumeau adesea că i-a ajutat să rezolve probleme pe care el nici măcar nu le înţelesese, darămite să aibă o soluţie.

Confidenţialitate

Firește, baza pe care are loc procesul de consiliere este unul de completă confidenţialitate. Uneori, însă, consilierul va trebui să-l prevină pe subiect că informaţia ieşită la iveală nu poate fi tratată confidenţial. Dacă unui contabil i se spune despre casier că a delapidat sistematic bani, este greu de crezut că el poate, sau vrea, să păstreze această informaţie confidenţială.

Scanned with OKEN Scanner

Tratarea revendicărilor

Revendicările pot fi făcute de colegi, subordonaţi, clienţi sau persoane din public. Organizaţiile comerciale promovează în tot mai mare măsură procedurile de revendicare, pentru a-şi demonstra grija faţă de clienţi. Faptul este întărit de un volum crescut de protecţie statutară şi măsuri de prelucrare a plângerilor. Consilierea poate fi necesară în abordarea revendicărilor. Înainte să examinăm aptitudinile specifice implicate, este necesar să aruncăm o privire asupra cadrului în care trebuie abordate revendicările şi a unora dintre problemele care apar atunci când ne ocupăm de ele.

Drepturile celor care au revendicări

În Marea Britanie, există o cerinţă statutară, în condiţiile prevăzute de Legea Dreptului Muncii din 1996, ca patronii să furnizeze angajaţilor detalii despre procedura de revendicare – dacă numărul angajaţilor este de cel puţin 20. Acestea trebuie să includă numele sau titlul persoanei căreia i se poate plânge angajatul şi detaliile oricărei proceduri de apel. De asemenea, aşa cum vom explica în capitolul următor consacrat problemelor disciplinare şi concedierilor, se recomandă folosirea unei proceduri de revendicare ca un mecanism de apel împotriva avertismentelor disciplinare. În condiţiile Legii Relaţiilor de Muncă din 1999, angajaţii din Marea Britanie au dreptul de a fi însoţiţi, atunci când fac o revendicare, de un coleg sau un reprezentant sindical, chiar dacă organizaţia nu recunoaşte sindicatele. Acest drept este limitat, totuşi, la probleme serioase, de exemplu dacă patronul nu a respectat o obligaţie contractuală, sau o altă îndatorire semnificativă faţă de angajat. Patronii care nu dau curs unor revendicări privind discriminarea sau hărţuirea sexuală ori rasială, sau de discriminare pe motiv de invaliditate, îşi încalcă obligaţiile statutare şi pot fi aduşi în faţa unui tribunal al muncii. Dreptul de însoţire a fost extins, în termenii Legii Relaţiilor de Muncă din 1999, la unele categorii de muncitori care nu sunt neapărat angajaţi. Chestiunea este explicată mai detaliat în secţiunea despre rolul reprezentanţilor din capitolul 13.

Şi alte părţi pot avea drepturi contractuale sau statutare de a reclama organizaţiile. Astfel de drepturi pot să derive din contracte comerciale, legislaţia de protecţie a consumatorului, sau legislaţia care protejează publicul. În unele cazuri, este prevăzut dreptul de a apela la un funcţionar însărcinat cu sondarea opiniei publice [*ombudsman*], numit de statut sau voluntar. Departamentele comerciale sunt tot mai active în a răspunde la nemulţumirile unor clienţi. Un exemplu de presiuni exercitate de procedurile de plângere este că jurisconsulţii care au dreptul să ofere asistenţă legală trebuie să le furnizeze clienţilor o procedură scrisă de revendicare. Tendinţa de înmulţire a procedurilor de revendicare şi plângeri a fost întărită de o cultură a litigiilor, astfel încât este mai probabil ca oamenii să folosească aceste proceduri. O evoluţie înrudită este promovarea serviciilor legale de tipul „nu câştigi, nu eşti plătit".

Scanned with OKEN Scanner

Niveluri de abordare a revendicărilor

Calităţile de consiliere sunt extrem de utile în abordarea revendicărilor informale, care constituie marea majoritate a revendicărilor. Cele mai multe probleme trebuie soluţionate la nivel informal, iar şansele de a face acest lucru cresc dacă personalul implicat în soluţionarea revendicărilor este selecţionat cu grijă. Este important să examinăm cu atenţie ce se spune când revendicarea este prezentată informal, pentru a vedea dacă există vreun aspect ce poate fi abordat. Dacă nu se face acest lucru, nemulţumirea se agravează odată cu trecerea timpului; în plus, alte motive de nemulţumire se pot adăuga celei iniţiale.

Exemplu: Un funcţionar dintr-o administraţie locală a întrebat timp de doi ani de ce nu i se plăteşte un spor salarial. Cum în toată această perioadă nu a primit nici un răspuns, el a decis să recurgă la procedura formală de revendicare. Din nefericire, la momentul când a fost formulată revendicarea, relaţiile cu conducerea se deterioraseră atât de mult încât funcţionarul a fost demis, aşa că a dat în judecată organizaţia pentru concediere abuzivă. Chiar dacă patronul a considerat justificat să nu plătească acel spor salarial, explicarea cu răbdare de la bun început a motivelor, ar fi prevenit această ruptură în relaţiile de muncă.

Imperfecţiunea procedurilor de revendicare

Din păcate, stadiile formale ale procedurilor de revendicare pentru salariaţi sunt puţin utilizate, deoarece superiorul direct, numit de obicei să asculte revendicările, este de cele mai multe ori şi cauza acestora. În consecinţă, procedura de revendicare nu are decât un efect cosmetic.

Exemplu: Noilor angajaţi dintr-o fabrică li s-a trimis o scrisoare informativă prin care erau anunţaţi că, dacă au revendicări, le pot adresa directorului. Cu prima ocazie când a fost invocat acest drept, s-a constatat că directorul nici nu ştia de acest aranjament – iniţiativa aparţinuse predecesorului său.

Un alt exemplu se referă la modul cum informaţia despre o procedură de revendicare a fost formulată în aşa fel încât făcea imposibilă utilizarea sa. Recruţilor din Royal Air Force li s-au dat detaliile procedurii de revendicare la care să recurgă în caz că se simt nedreptăţiţi. Acest lucru a fost făcut de superiorul lor în timpul pregătirii de bază. El le-a mai spus că ultima persoană care a folosit procedura este recrutul pe care-l pot vedea, dacă se uită pe geam, făcând instrucţie disciplinară în jurul taberei !

Oamenilor nu le place să nu primească nici un răspuns dacă au făcut o revendicare. Chiar dacă răspunsul este negativ, se pare că din punctul de vedere al angajatului sau al clientului, este un gest de minim respect să li se comunice acest lucru. Problema procedurilor de revendicare sau plângere ineficiente este că ele nu

Scanned with OKEN Scanner

oferă ocazia de a se vedea dacă este necesară o acţiune corectivă, atât din punctul de vedere al persoanei afectate, cât şi al organizaţiei care a greşit într-o anumită privinţă.

Aptitudinile necesare în abordarea revendicărilor

Identificarea persoanei care trebuie să posede aptitudini de abordare a revendicărilor

Aptitudini de abordare a revendicărilor sunt necesare la multe niveluri în cadrul unei organizaţii. Nu este suficient ca aceste aptitudini să le aibă doar managerii. Ei trebuie să se asigure că oamenii care lucrează pentru ei şi care necesită aceste aptitudini sunt şi eficienţi în acest domeniu. Poate fi necesar un audit al acelora care au nevoie de asemenea aptitudini. Din această categorie fac parte toţi cei cu responsabilităţi manageriale sau de control, personalul de la vânzări şi alţi lucrători care vin în contact direct cu publicul, de pildă recepţioneri şi operatori telefonici [*switchboard operator*, angajat din personalul unui hotel care răspunde la telefoane şi stabileşte legături pentru clienţii hotelului, *n.t.*]. În mod tradiţional, personalul de pe cursele aeriene, are o reputaţie mai bună decât cel de pe căile ferate în ceea ce priveşte tratamentul aplicat clienţilor. Aceasta datorită efortului de a include revendicările în relaţiile cu clienţii. Compania de băuturi răcoritoare pe care am menţionat-o în capitolul 9, de exemplu, a recunoscut că şoferii de pe camioanele lor trebuie astfel selectaţi şi pregătiţi încât să acţioneze ca ambasadori ai companiei, şi nu ca simpli distribuitori de mărfuri. Adesea clienţii nemulţumiţi îşi revarsă frustrarea asupra primului reprezentant al organizaţiei cu care vin în contact. Din imparţialitate faţă de personalul „din prima linie" şi cei care au nemulţumiri, reprezentanţii organizaţiei trebuie să fie pregătiţi să facă faţă unor astfel de situaţii. Pregătirea aceasta trebuie să includă amănunte despre politicile şi procedurile organizaţiei, astfel încât reprezentanţii ei să fie bine informaţi, fapt care generează încredere când sunt confruntaţi cu nemulţumirile angajaţilor sau ale clienţilor.

Rolul consilierii în abordarea revendicărilor

Există o diversitate de moduri de tratare a revendicărilor, între care o ceartă zdravănă, ignorarea lor, transferarea lor unei alte persoane, sau a îndeplini doleanţa persoanei în cauză. Cel mai adesea, revendicările nu pot, şi nici nu trebuie ignorate, dar persoana cărora le sunt adresate nu le poate soluţiona. Este foarte posibil ca o persoană să aibă o nemulţumire perfect justificată, dar să nu se poată face nimic pentru rezolvarea ei. În astfel de situaţii consilierea nu doar că este dezirabilă, dar reprezintă singura cale de urmat. Aceasta arată odată în plus cât este de important ca aceia care au de rezolvat revendicări să posede noţiuni de bază în domeniul consilierii.

Scanned with OKEN Scanner

În unele situaţii, răspunsul poate fi pur şi simplu să-i lăsăm pe oameni să strige până se calmează. Frustrarea lor are nevoie de un obiect, iar tehnicile de consiliere îi vor ajuta să-şi potolească mânia. La sfârşitul discuţiei, se poate chiar ca persoana furioasă să mulţumească pentru ajutor celui asupra căruia şi-a revărsat mânia şi să plece împăcată cu situaţia. Pentru persoana care trebuie să se ocupe de revendicare, dilema este că, dacă admite pe faţă că nemulţumirea este justificată, îl poate compromite pe patron, iar dacă respinge plângerea, îl poate înfuria pe reclamant. În multe cazuri, ascultarea neutră, dar înţelegătoare, este nu doar singura opţiune, ci şi un răspuns complet. Este chiar indicat ca, dacă furia reclamantului persistă, persoana care primeşte plângerile să preia iniţiativa şi să verifice dacă mai există resentimente ce trebuie înlăturate.

În unele cazuri, consilierea persoanei care are o nemulţumire va marca pur şi simplu sfârşitul primei etape a discuţiei. După care este necesar să vedem dacă şi ce se poate face în legătură cu reclamaţia persoanei. Se poate ca luarea unei decizii să fie amânată, sau să spunem că avem toată înţelegerea, dar nu se poate face nimic în această privinţă. Este important ca, dacă spiritele sunt încinse, să spunem acest lucru numai după încheierea etapei de consiliere. Este posibil ca numai atunci o persoană să fie în stare să participe la o discuţie raţională referitor la ce se poate şi ce nu se poate face. Chiar dacă încă mai aşteaptă unele măsuri, faptul că a fost ascultată o va fi calmat, măcar în parte dacă nu total. Poate rezulta atunci şi că furia nu i-a permis să-şi explice adecvat nemulţumirea şi că adevărata cauză a acesteia este alta decât ce s-a crezut iniţial. Clarificarea naturii nemulţumirii poate fi esenţială, căci altfel nu putem lua decizii corecte referitor la măsurile ulterioare care trebuie, sau nu trebuie luate; totuşi, s-ar putea ca această clarificare să fie posibilă doar într-un stadiu relativ târziu al discuţiei.

Când clienţii se plâng, organizaţiile preiau uneori iniţiativa împuternicind personalul din prima linie să adopte decizii de rutină privitoare la acordarea de compensaţii, astfel încât clienţii nemulţumiţi se transformă în lăudători ai organizaţiei. Organizaţiile luminate vor constata, de asemenea, că a lua în serios revendicările angajaţilor şi ale clienţilor este o parte esenţială în menţinerea unor bune relaţii cu angajaţii şi cu clienţii şi a unui control de calitate. Uneori organizaţiile adoptă o abordare mai activă şi trec în revistă cu atenţie clientela şi personalul.

Procesul pe care l-am descris poate fi foarte necesar în confruntările dintre manageri şi reprezentanţii sindicatelor, sau ai altor grupări de interese. Comunicarea eficientă cu aceşti reprezentanţi ar putea fi imposibilă până când ei nu se calmează în privinţa unui anumit subiect. Numai atunci ei vor fi dispuşi să asculte şi versiunea organizaţiei. Pentru cei care prezidează astfel de întruniri, problema este de a împiedica cealaltă parte să răspundă la fel, inflamând în felul acesta atmosfera. Este cu atât mai necesar să se procedeze astfel cu cât grupările cu interese contrare îşi pot modera poziţia după ce şi-au spus păsul.

Scanned with OKEN Scanner

Consilierea în situații disciplinare

Consilierea poate fi aplicată și în situații disciplinare. Ca și în cazul revendicărilor, poate fi un prim stagiu necesar – și câteodată singurul – în rezolvarea unei probleme disciplinare. Cea mai bună formă de disciplină este, de obicei, autodisciplina, și încercarea de a impune unui angajat un anumit comportament trebuie avută în vedere numai dacă el este incapabil să se autodisciplineze. Dacă este cazul ca el să-și schimbe comportamentul, trebuie să căutăm să facem acest lucru cu un minimum de presiune corespunzător acestui obiectiv. Dacă prestația sau conduita angajatului sunt inadecvate, pare rezonabil să-l încurajăm să conștientizeze acest lucru și să facă singur schimbările de comportament necesare. Așa cum am arătat în secțiunea despre evaluarea performanței, adesea oamenii se dovedesc cei mai severi critici ai lor. De aceea este mult mai indicat să i se ofere angajatului șansa de a se îndrepta singur, decât să i se impună autoritatea cuiva. Dincolo de angajarea mai profundă ce se poate obține astfel, se salvează și imaginea candidatului, care are posibilitatea să se reabiliteze singur. Ca și în cazul tratării reclamațiilor, chiar dacă consilierea nu se dovedește a fi un răspuns complet, ea poate pregăti calea pentru măsuri necesare soluționării unor eventuale dezacorduri reziduale. Stadiul consilierii se poate dovedi necesar și pentru a defini natura exactă a lipsurilor, dacă acestea există. Una din problemele pe care le pune abordarea chestiunilor disciplinare este că s-ar putea să fie necesare numeroase discuții înainte de a clarifica dacă există cu adevărat o problemă disciplinară. Consilierea poate fi doar prima etapă a procesului disciplinar. Tratarea celorlalte stadii face obiectul capitolului următor.

Rezumat

✓ Managerii sunt sau trebuie adesea invitați să consilieze alți oameni în legătură cu problemele lor. Acestea pot fi probleme de muncă sau personale, dar de natură să afecteze prestația la locul de muncă. Multe se referă la chestiuni operaționale minore care se pot rezolva pe cale informală. Esența consilierii este de a-i ajuta pe oameni să găsească singuri soluții la problemele lor, în loc să li se spună pur și simplu ce au de făcut. Tehnicile de consiliere sunt cu deosebire necesare în evaluarea personalului, sau în tratarea revendicărilor, a reclamațiilor venite din partea clienților sau a multor probleme disciplinare. Cum de cele mai multe ori managerii nu știu din timp când vor trebui să-și folosească aptitudinile de consiliere, ei trebuie să le stăpânească foarte bine, încât să le poată aplica imediat ce este necesar. De asemenea, ei vor trebui să aprecieze când este cazul să se implice în situații de consiliere și ce stil de comportament să adopte în orice etapă a procesului (*vezi* anexa la acest capitol).

✓ Trebuie avut în vedere și care dintre colegi sau subordonați trebuie să mai posede aptitudini fundamentale de consiliere. Foarte probabil că de acestea vor

Scanned with OKEN Scanner

avea nevoie acei membri ai personalului care vin în contact direct cu clienţii sau publicul, astfel încât eventualele reclamaţii să fie tratate prompt şi eficient. Chiar şi atunci când consilierea nu reprezintă răspunsul complet, ea poate fi de ajutor în discuţiile ulterioare prin dezamorsarea situaţiei şi clarificarea opţiunilor existente.

✓ Strategiile eficiente de tratare a revendicărilor sunt importante ca modalitate de identificare a situaţiilor în care se impune luarea unor măsuri corective faţă de persoana afectată şi asigurarea că organizaţia funcţionează eficient. Ele sunt tot mai importante din cauza drepturilor sporite ale angajaţilor şi clienţilor. Consilierea poate fi importantă şi ca o tehnică prin care angajaţii să fie ajutaţi să-şi schimbe comportamentul în cazul unor probleme de disciplină.

Întrebări de auto-evaluare

1. Ce înţelegeţi prin termenul de „consiliere" ?
2. În ce situaţii de muncă este adecvată consilierea ?
3. Care sunt principalele aptitudini implicate în consiliere ?
4. Cum poate fi utilă consilierea în soluţionarea revendicărilor ?
5. Cum poate fi utilă consilierea în soluţionarea problemelor disciplinare ?

Bibliografie

ADVISORY CONCILAITION AND ARBITRATION SERVICE (2000) Code of Practice on Disciplinary and Grievance Procedures, ACAS.

SUMMERFIELD, JENNY AND LYN OUDSHOORN (1997) *Counselling in the Workplace*, Institute of Personnel Development.

Scanned with OKEN Scanner

Anexă la capitolul 12

Spectrul continuu al stilurilor de consiliere

Diagrama de mai jos arată gama stilurilor de comportament în procesul de consiliere. Consilierul competent trebuie să opereze cu o gamă continuă de asemenea stiluri şi va decide care comportament este cel mai eficient în fiecare etapă a unei situaţii de consiliere.

Focalizat pe alţii	Stil comportamental	Exemple
↑ ↓	Refuză implicarea	„De ce nu încerci să te descurci singur mai întâi?“ „Sunt prea ocupat ca să te ajut.“ „Descurcă-te cum ştii.“
↑ ↓	Ascultă	„Rămâne tăcut, încurajându-l ocazional pe celălalt prin contact vizual, sau zicând «aha»“ „Aţi putea spune mai mult ?“
↑ ↓	Reflectează sau clarifică	„Dacă înţeleg bine, dvs spuneţi că …“ „Păreţi … (încurajat, nedreptăţit, confuz etc.)“
↑ ↓	Pune întrebări	„Mi-aţi putea spune mai multe despre aceasta ?“ „De ce credeţi asta ?“ „Aţi încercat să faceţi ceva pentru îmbunătăţirea situaţiei ?“
↑ ↓	Interpretează	„Mi se pare că … (vă simţiţi nesigur în privinţa viitorului. Există o problemă de situaţie etc.)“
↑ ↓	Adaugă date noi	„Vă voi spune câteva lucruri în această privinţă … (despre decizie, problemă etc.)“ „Aveţi mai multe posibilităţi de a acţiona …“
↑ ↓	Identifică opţiunile	„Am impresia că aţi putea …“ „Înainte de a merge mai departe, ar fi bine să vorbiţi cu dl. X“
↑ ↓	Propune criterii de evaluare a alternativelor	„Cred că alegerea dvs. ar trebui să ţină seama de … (ce este acceptabil pentru angajat, efectul probabil asupra muncii angajatului, probabila reacţie a personalului).“
↑ ↓	Recomandă/ propune soluţii	„Cred că ar trebui să …“
Focalizat pe sine		

Capitolul 13

Tratarea problemelor disciplinare şi concedierile

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:

- Să înţelegeţi obiectivele disciplinei într-o organizaţie, inclusiv politicile preventive
- Să înţelegeţi legislaţia de bază din Marea Britanie în ceea ce priveşte concedierile, inclusiv redundanţa, şi să daţi sfaturi în această privinţă
- Să identificaţi responsabilităţile managerilor individuali în problemele de disciplină
- Să trataţi informal şi eficient problemele disciplinare, atunci când este cazul
- Să prezentaţi un caz la o audiere disciplinară formală, precum şi la o curte de apel
- Să prezidaţi o audiere disciplinară formală sau una de apel

Dobândind competenţele de mai sus, cititorii vor fi în măsură să-şi protejeze singuri drepturile dacă vor fi vreodată ameninţaţi cu acţiuni disciplinare sau cu concedierea pe motiv de redundanţă.

Introducere

În acest capitol ne vom concentra atenţia pe obiectivele politicilor disciplinare. Politicile preventive sunt importante pentru a ne asigura că problemele disciplinare sunt menţinute la un minimum. Dacă ele apar totuşi, este important să le abordăm cu eficienţă şi sinceritate. Adesea termenul de „disciplină“ este considerat sinonim cu concedierea, dar disciplina este n termen generic, pe când

Scanned with OKEN Scanner

concedierea este pedeapsa cea mai severă pe care o poate impune un patron. De asemenea, unele concedieri, cum ar fi cele pe motiv de redundanţă, sau de sănătate precară, nici nu sunt disciplinare.

Legislaţia britanică privitoare la concedieri este explicată în acest capitol din cauza impactului pe care poate să-l aibă asupra politicilor şi a procedurilor disciplinare. Trebuie ţinut seama de consecinţele legale ale unor concedieri abuzive. Totuşi, majoritatea acţiunilor disciplinare vor implica pedepse mai puţin severe sau, cel mai bine, vor fi tratate informal. Acest lucru este explicat cu ajutorul piramidei disciplinare. Se demonstrează că volumul cel mai mare de activitate este la un nivel informal aflat la baza piramidei. Este esenţial ca managerii să-şi accepte responsabilităţile în ceea ce priveşte menţinerea disciplinei. Sunt explicate motivele pentru care ar putea să refuze, precum şi strategiile menite să-i încurajeze pe manageri să acţioneze eficient în acest domeniu.

Sunt examinate şi aptitudinile implicate în audierile disciplinare formale şi de apel. Este explicată nevoia identificării şi separării clare a rolurilor în timpul audierilor. Rolurile cheie sunt prezentatorul cazului, reprezentantul angajatului şi prezidiul. Printre chestiunile importante se numără necesitatea unei succesiuni logice a evenimentelor la o audiere şi a unei minţi deschise din partea prezidiului.

Capitolul are trei anexe. *Anexa 1* conţine îndrumările ACAS despre procedurile disciplinare. *Anexa 2* este o succesiune model de evenimente la o audiere disciplinară formală. *Anexa 3* este o listă de subiecte care trebuie avute în vedere la alcătuirea unei scrisori disciplinare.

Obiectivele disciplinei

Obiectivele cheie

Principalul obiectiv al disciplinei este prevenirea sau, dacă nu s-a reuşit acest lucru, abordarea acelor comportamente ale angajaţilor care au un efect negativ asupra muncii lor sau a colegilor. Aspectul preventiv implică educarea angajaţilor în privinţa comportamentului care se aşteaptă din partea lor şi impunerea lui printr-un control managerial eficient. Scopul – exceptând cazul în care persoana este concediată – este de a-i schimba comportamentul în aşa fel încât acesta să devină acceptabil. Un alt obiectiv important este să se demonstreze că disciplina este just administrată. Acest lucru trebuie încercat nu doar faţă de persoana care face obiectul acţiunii disciplinare, ci şi faţă de colegii săi, ale căror atitudini pot fi influenţate considerabil de acţiunea întreprinsă.

Scanned with OKEN Scanner

Evaluarea eficienței disciplinare

Ca şi în cazul evaluării, în situațiile disciplinare un manager trebuie să reflecteze atent la ceea ce încearcă să realizeze. Prea adesea luarea în considerare a acestui subiect constă pur şi simplu în discutarea dosarului la un tribunal al muncii. Este posibil ca un patron să nu fi pierdut niciodată un proces la tribunalul muncii, sau nici măcar să nu fi fost pus în situația să se apere, dar acest lucru dovedeşte foarte puțin. Cea mai simplă metodă de a nu pierde nici un proces este să nu concediezi niciodată pe nimeni, sau să o faci doar în cazurile flagrante. Este prea puțin util ca un patron să câştige întotdeauna la tribunalul muncii, dacă în acelaşi timp managerii săi au renunțat la rolurile lor disciplinare, cu un efect advers pronunțat asupra standardelor de performanță. Este necesar, de asemenea, să examinăm criteriile fundamentale de performanță şi să verificăm în ce măsură neîmplinirile se datorează controlului insuficient. Printre zonele care trebuie examinate se numără:

- raportul costuri–performanță într-o organizație,
- standardele de calitate, inclusiv nivelele serviciilor către clienți,
- măsura în care sunt respectate regulile disciplinare importante, mai ales în domeniul sănătății şi al protecției muncii,
- absenteismul şi punctualitatea.

Împrejurările în care poate fi adecvată acțiunea disciplinară

Concedierea este necesară numai dacă alte mijloace, mai adecvate, de abordare a problemei disciplinare, inclusiv încercările de a schimba comportamentul personal, nu au dat rezultate sau sunt lipsite de obiect. Orice intervenție formală poate fi considerată într-o oarecare măsură un indiciu al eşecului, în sensul că abordarea mai satisfăcătoare pe linia autodisciplinei a eşuat. Acțiunea disciplinară este justificată şi dacă comportamentul persoanei se răsfrânge negativ asupra muncii sale sau a altor persoane. De aici rezultă că, în mod normal, obiectivul îl reprezintă încercarea de a determina o persoană să-şi modifice în sens benefic comportamentul. Dacă acest lucru se dovedeşte imposibil, atunci managerul trebuie să aprecieze dacă să renunțe sau să abordeze o altă cale, ce ar putea duce la concediere.

Aprecierea momentului oportun pentru a interveni, şi în ce probleme, necesită multă chibzuință. Oamenii pot avea multe obiceiuri deranjante, pe care nu pot sau nu vor să le schimbe, şi atunci este inutil să încercăm. Reciproc, dacă managerii sunt prea îngăduitori, s-ar putea să constate că lucrurile le scapă de sub control – proverbul „cine nu cârpeşte spărtura mică va drege borta mare" este foarte potrivit în ceea ce priveşte disciplina. O problemă minoră abordată cu discreție la momentul potrivit previne escaladarea unui fenomen mult mai greu de controlat.

Scanned with OKEN Scanner

Stabilirea normelor disciplinare

Unii manageri au tendinţa să supraestimeze măsura în care normele disciplinare trebuie decise în exterior. Poate fi foarte convenabil să presupunem că responsabilitatea pentru stabilirea şi menţinerea normelor disciplinare se află în altă parte – în cadrul organizaţiei sau în afara ei. Organizaţiile dispun neîndoielnic de politici şi proceduri disciplinare, dar acestea asigură cadrul în care trebuie să opereze managerii, nu un mijloc prin care managerii să evite răspunderea personală. Într-un anumit departament, managerul este singurul în măsură să monitorizeze şi să interpreteze politicile şi procedurile. Dacă o persoană nu se achită în mod corespunzător de sarcini, se pare că o atribuţie esenţială a managerului este aceea de a-i atrage atenţia. Definirea normelor în cadrul departamentului trebuie şi ea realizată, comunicată şi, dacă este cazul, impusă de managerul respectiv.

Existenţa unor politici şi proceduri globale nu îl scuteşte pe manager de răspunderea în acest domeniu, oricât ar pretinde unii că aşa stau lucrurile. Adesea angajaţii preferă o disciplină mai severă decât cea existentă şi au resentimente văzându-i pe unii colegi că se poartă nepotrivit. Acest fapt tinde să le devalorizeze munca şi îi poate determina fie să plece, fie să urmeze şi ei exemplul celorlalţi.

Tratamentele diferenţiate, mai ales în cadrul aceluiaşi departament, pot să creeze resentimente considerabile. Normele de prezenţă şi punctualitate pot varia sensibil de la un departament la altul, chiar în interiorul aceleiaşi organizaţii, în funcţie de cum le impune managerul respectiv. Angajaţii pot protesta şi în cazul unui regim prea sever, de aceea managerii trebuie să reflecteze cu atenţie asupra normelor corespunzătoare şi asupra felului în care să le implementeze, în loc să evite aceste subiecte.

Aprecierile de principiu pe care trebuie să le facă managerii pot fi extrem de dificile când este vorba de angajaţi cu calificare superioară. Unii dintre aceştia găsesc inacceptabilă orice idee de control din afară şi cu toate acestea îşi desfăşoară activitatea într-un mod ce nu corespunde nevoilor organizaţiei. Este util să facem distincţie între competenţa tehnică profesională şi responsabilitatea pentru realizarea obiectivelor. Este mult mai eficient – şi mai acceptabil – să stabilim că discuţiile referitoare la ultimul aspect nu se reflectă neapărat asupra aprecierii competenţei profesionale a angajatului.

Drepturile legale ale unui fost angajat de a prezenta în instanţă un caz de concediere abuzivă au, totuşi, impact asupra politicilor şi procedurilor disciplinare din cadrul unei organizaţii. În consecinţă, este indicat să prezentăm legislaţia britanică în domeniu, înainte de a lua în considerare calităţile cerute de tratarea cazurilor disciplinare.

Scanned with OKEN Scanner

Legislația privitoare la concedieri

Cadru general

Legislația actuală privitoare la concedierile abuzive este conținută în Legea Drepturilor Angajaților, din 1996, la care s-au adăugat câteva amendamente ca urmare a unor statute ulterioare. Principalele adăugiri sunt incluse în această secțiune. Înainte de introducerea protecției statutare împotriva concedierilor abuzive, în 1971, singurul drept semnificativ al angajaților concediați era să intenteze o acțiune în fața instanțelor civile, în condițiile legislației comune, dacă nu primiseră un preaviz. Astfel de procese de concediere abuzivă se rezumau la aprecierea valorii preavizului, sau a sumei primite în loc de preaviz, la care fostul angajat era îndreptățit.

Criteriile în funcție de care un patron poate să aprecieze dacă o concediere a fost justificată sunt destul de largi. Cele trei criterii principale care pot constitui temeiuri legitime de concediere sunt:

- capacitatea,
- conduita,
- redundanța.

Concedierea se mai poate face din „alte motive întemeiate". Aceasta se întâmplă dacă angajatul și-a încălcat contractul de muncă într-un mod fundamental și care nu este neapărat prevăzut în aceste trei categorii. Un exemplu ar putea fi un șofer căruia i s-a luat carnetul de conducere. Dar chiar și în acest caz patronul ar putea să justifice concedierea prin incapacitate.

Pentru ca o concediere să fie justificată, trebuie și ca ea să aibă loc în circumstanțe rezonabile. Aprecierea este de domeniul probabilităților.

Excepții

Nu toți angajații concediați își pot prezenta cazul în fața unui tribunal al muncii. Principalele excepții sunt:

- angajații care nu au un an de angajare neîntreruptă,
- angajații care au ajuns la vârsta normală de pensionare.

Excepțiile de mai sus sunt limitate. Angajații care susțin că au fost concediați din cauza unor discriminări ilegale nu trebuie să îndeplinească nici un criteriu de vechime în post. Este vorba de concedierile abuzive pe motiv de:

- sex,
- rasă,
- invaliditate,

Scanned with OKEN Scanner

- apartenenţa sau neapartenenţa la un sindicat,
- calitatea de reprezentant al angajaţilor,
- calitatea de activist în domeniul sănătăţii şi al protecţiei muncii,
- primele opt săptămâni
- refuzul unui vânzător de a lucra duminica,
- exercitarea unor drepturi statutare, cum ar fi raportarea către conducere a unor activităţi ilegale care au loc în interiorul organizaţiei [*whistleblowing*], care sunt cuprinse în Legea Divulgării în Interes Public din 1998.

Dacă patronii permit unor persoane să lucreze după ce au atins vârsta normală de pensionare, ei pot fi acuzaţi de discriminare în caz că favorizează un anumit grup în dauna altuia [Nash *versus* Mash/Roe Group, 1998]. Personalul local care lucrează în misiunile diplomatice poate să aducă un caz în faţa instanţei, cu condiţia să nu fi fost angajaţi în activităţi diplomatice.

Pentru a fi îndreptăţiţi să aibă revendicări, angajaţii nu sunt obligaţi să lucreze un anumit număr de ore pe săptămână. Patronii puteau să încheie în mod legal angajamentul celor cu contracte pe durată fixă de un an sau mai mult, cu condiţia ca angajatul să fi semnat o declaraţie de renunţare care să intre în vigoare la data stabilită. Opţiunea aceasta a fost eliminată de Legea Relaţiilor de Muncă din 1999. Alte constrângeri impuse libertăţii patronilor de a folosi contracte pe termen fix sunt de aşteptat odată cu intrarea în vigoare a unei directive europene pe această temă.

Concediere constructivă

În mod normal, actul de concediere nu este contestat. Totuşi, pot să existe situaţii în care nu este clar dacă angajatul a demisionat sau a fost concediat. Cu cât angajatul îşi clarifică mai repede poziţia, cu atât şansele sale cresc. Dacă patronul încalcă o prevedere de bază din contract, angajatul poate să considere aceasta ca o repudiere a contractului, şi deci o concediere. O astfel de acţiune poate să presupună un comportament absolut nerezonabil din partea patronului. Dacă angajatul nu pleacă imediat, trebuie să dea de înţeles clar că el consideră contractul reziliat. Cu cât el rămâne mai mult la acel patron, cu atât mai dificil îi va fi să-şi susţină poziţia. O modalitate de a-şi păstra poziţia ar fi să deschidă o acţiune de încălcare a contractului, continuând în acest timp să lucreze [Hogg *versus* Dover College, 1989].

De asemenea, angajatul are posibilitatea să-şi retragă preavizul, dacă acesta a fost dat „la mânie" şi după o provocare. În această situaţie, chestiunile relevante pot fi amploarea provocării şi condiţia psihologică a angajatului [Kwik-Fit GB *versus* Lineham, 1992].

În caz că se ajunge la tribunal, trebuie clarificat mai întâi dacă a fost vorba de o concediere sau nu. Dacă a fost o concediere, se va stabili dacă ea a fost sau nu abuzivă. Partea slabă a poziţiei patronului ar fi lipsa oricărei proceduri premergătoare concedierii. Pericolul acesta apare când patronul încearcă să ocolească procesul disciplinar exercitând presiuni asupra angajatului ca acesta să plece.

Scanned with OKEN Scanner

Capacitatea

Concedierea pe motiv de incapacitate poate fi justificată de slabele performanţe ale unei persoane. Din păcate, există situaţii în care oamenii îşi dau toată silinţa, dar nu se ridică nici măcar la nivelul minim al cerinţelor postului. Acestea nu sunt situaţii disciplinare propriu-zise, deşi pot avea ca rezultat concedierea. Cazurile medicale intră şi ele în categoria „capacitate", sau „alte motive întemeiate". Din nou, persoana în cauză nu poate fi blamată pentru concediere. În unele organizaţii există proceduri speciale pentru astfel de cazuri, pe când în altele se aplică procedura disciplinară standard. Recomandări în chestiuni de acest gen se găsesc în ACAS Advisory Handbook, *Discipline at Work* (2000).

Indiferent de procedura aplicată, important este să se investigheze cu atenţie cazul pentru a se vedea dacă patronul poate fi de ajutor. În caz de absenţă pe motiv de boală, se va verifica dacă există şanse pentru o revenire grabnică la lucru şi să se ceară sfatul medicului. De asemenea, angajatul trebuie prevenit de consecinţele incapacităţii sale de a-şi relua lucrul normal, sau o muncă alternativă adecvată. Un alt aspect important este Legea Împotriva Discriminării Invalizilor din 1995. În condiţiile acestei legi, a crescut numărul bolilor considerate dizabilităţi, schizofrenia de exemplu. Aceasta înseamnă că organizaţiile cu 15 sau mai mulţi angajaţi trebuie să demonstreze cu şi mai mare grijă că au luat toate măsurile rezonabile pentru a-l ajuta pe un angajat considerat cu dizabilităţi, înainte de a-l concedia.

Comportamentul

Concedierea pe motiv de comportament inadecvat se poate datora fie unei conduite grosiere, care îi permite patronului să concedieze fără preaviz, fie unei serii de greşeli cumulate, caz în care trebuie să se acorde un preaviz, sau echivalentul său în bani. Nu este uşor de definit ce înseamnă o greşeală de comportament gravă, dar din punct de vedere legal ea apare atunci când purtarea angajatului nu corespunde obligaţiilor contractuale fundamentale. Este prudent ca un patron să-şi clarifice poziţia, dând exemple de ceea ce el consideră a fi abateri disciplinare grave. Printre acestea se pot număra furtul sau fraudarea organizaţiei, precum şi violenţa fizică pe durata angajării. Acest lucru poate avea un efect educativ şi face mai simplă etichetarea unui anumit comportament drept abatere disciplinară. Lipsa unei astfel de publicităţi prealabile nu-i va împiedica pe patroni să trateze alte comportamente ca abateri disciplinare, dacă ele sunt suficient de grave.

Există o cerinţă statutară ca regulile de disciplină să fie notificate angajaţilor, şi ele să acopere toate obligaţiile de bază, nu doar cazurile de abateri grave. Dacă există mai mult de 20 de angajaţi, aceste reguli trebuie să fie scrise. Este tot mai important ca regulile să facă referire şi la interzicerea hărţuirii sexuale sau rasiale. Pe lângă inadecvarea unui astfel de comportament, obligaţia patronilor de a

Scanned with OKEN Scanner

asigura un mediu de muncă ferit de hărţuiri a fost subliniată de o serie de cazuri în care reclamanţii au trebuit să fie despăgubiţi de patroni care au neglijat acest aspect. Este de sperat că regulile acestea vor avea un puternic efect educativ, astfel încât comportamentul cerut să se obţină fără a se recurge la măsuri disciplinare.

Lucrurile de bază pe care patronul le aşteaptă de la angajaţii săi trebuie să fie o parte integrantă din iniţierea noilor veniţi în organizaţie. De asemenea, dacă se introduc noi reguli, sau patronul are noi cerinţe, acestea trebuie comunicate în avans. Este important ca angajaţii să nu afle de reguli sau de pretenţiile patronului prin intermediul sancţiunilor disciplinare. Patronii, la rândul lor, trebuie să demonstreze că au încercat sistematic şi cu bună credinţă să impună aceste reguli. Poziţia lor la un tribunal ar fi precară în caz că un fost angajat ar putea dovedi aplicarea inadecvată a oricăreia din aceste reguli. Întârzierile sistematice sunt un exemplu comun de proastă conduită cumulativă; în astfel de cazuri, patronul trebuie să fie în măsură să demonstreze în faţa tribunalului că a acţionat cu bună credinţă şi a mărit treptat presiunile asupra angajatului, înainte de a recurge la concediere.

Redundanţa

Patronii sunt îndreptăţiţi să concedieze pe temeiul redundanţei, cu condiţia ca aceasta să fie autentică, selecţia să fie corectă şi să existe o consultare adecvată.

Compensaţiile

Plăţile statutare minime sunt:

- pentru fiecare an de serviciu între 18 şi 22 de ani – plata pe o jumătate de săptămână;
- pentru fiecare an de serviciu între 22 şi 41 de ani – plata pe o săptămână;
- pentru fiecare an de serviciu între 41 şi 65 de ani – plata pe o săptămână şi jumătate [ACAS, 2000: 44].

Aceste limite sunt supuse unui plafon al câştigurilor care se ajustează anual pe bază de indexare. Aceasta înseamnă că compensaţiile se calculează pe baza câştigurilor săptămânale regulate sau a plafonului, în funcţie de care este mai scăzut. Îndreptăţirea statutară se limitează, de asemenea, la un maximum de 20 de ani de serviciu. Angajaţii redundanţi sunt îndreptăţiţi şi la o săptămână de preaviz, sau echivalentul în bani, pentru fiecare an de serviciu, până la un maximum de 12 săptămâni. Angajaţii au dreptul la plăţi compensatorii mai mari dacă contractul lor o prevede. Primele 30 000 £ din compensaţia de redundanţă sunt scutite de impozit.

Patronii le pot cere angajaţilor cu contracte pe termen fix să semneze declaraţii de renunţare la plăţile compensatorii în caz de redundanţă. Deşi la momentul scrierii acestei cărţi nu există nici o propunere de modificare a acestei prevederi, cum am explicat mai sus, libertatea patronilor de a angaja oameni cu contracte pe termen fix probabil că va fi considerabil redusă de o viitoare directivă europeană.

Scanned with OKEN Scanner

Angajaţii confruntaţi cu redundanţa sunt îndreptăţiţi şi la o plată suplimentară rezonabilă pentru a-şi căuta altă slujbă şi a se pregăti în perioada preavizului.

Selecţia

Un test crucial în stabilirea redundanţei este dacă angajatul concediat a fost sau nu înlocuit. Selecţia pentru redundanţă poate fi în acord cu o politică stabilită anterior, eventual convenită şi cu sindicatele recunoscute. Durata serviciului este un criteriu important în a decide cine trebuie reţinut şi cine concediat, dar trebuie luate în considerare şi alte criterii, inclusiv capacitatea. Sunt necesare date obiective pentru a demonstra că criteriile de selecţie au fost corect aplicate. Angajaţii au dreptul la o perioadă de probă de patru săptămâni într-un post alternativ, fără a-şi pierde nici unul din drepturile lor legale. Este necesar să ne asigurăm că selecţia pentru redundanţă nu dezavantajează nici un grup particular. Aceasta s-ar întâmpla, de exemplu, dacă ar fi concediaţi toţi angajaţii cu normă parţială, din care majoritatea să fie femei. Este utilă şi o procedură pentru examinarea contestaţiilor împotriva redundanţei sau a ofertei de locuri de muncă alternative în cadrul organizaţiei. În cazul în care concedierea pe motiv de redundanţă este considerată abuzivă de un tribunal al muncii, fostul angajat este îndreptăţit atât la compensaţia pentru concediere abuzivă, cât şi la plăţile compensatorii pentru redundanţă.

Consultarea

Angajaţii au dreptul să fie consultaţi individual în legătură cu o eventuală concediere prin redundanţă. Acest lucru trebuie făcut cât mai repede posibil. Consultarea trebuie să includă modalităţile de evitare a redundanţei şi oportunitatea unei munci alternative în cadrul organizaţiei.

Redundanţele sunt adesea afectate de legea colectivă. Patronii care intenţionează să concedieze mai mult de 20 de angajaţi trebuie să se consulte cu reprezentanţi ai sindicatelor relevante sau, în lipsa acestora, cu reprezentanţi aleşi ai angajaţilor, în scopul ajungerii la un acord. Consultarea trebuie să includă şi modalităţi de evitare a redundanţei propuse, sau de minimizare a ei. Consultarea trebuie să aibă loc „din timp" – cu 30 de zile înaintea concedierii dacă ea vizează între 20 şi 99 de angajaţi, şi cu 90 de zile înainte dacă este vorba de peste 100 de angajaţi. Preavizele nu pot fi emise înainte de încheierea procesului de consultare. Consultările colective sunt obligatorii şi în cazul unor modificări nefavorabile ale condiţiilor contractuale, chiar dacă nu este vorba de concedieri prin redundanţă. Patronii sunt obligaţi să înştiinţeze Ministerul Comerţului şi Industriei conform scării de timp indicate mai sus dacă se intenţionează disponibilizarea prin redundanţă a cel puţin 20 de oameni.

Nerespectarea cerinţelor privitoare la consultare poate face ca o concediere prin redundanţă să fie considerată abuzivă. După cum am explicat mai înainte, aceasta înseamnă că angajatul are dreptul atât la compensaţia pentru redundanţă, cât şi la cea pentru concediere abuzivă. Există şi penalizări financiare pentru

Scanned with OKEN Scanner

încălcarea prevederilor de consultare colectivă: un tribunal al muncii îl poate obliga pe patron să plătească angajatului despăgubiri constând în plata pentru o săptămână obişnuită de lucru pe o perioadă de maximum 90 de zile. Dacă s-a dovedit că a existat o astfel de încălcare, daunele vor fi plătite fiecărui angajat.

Patronii care achiziţionează noi întreprinderi, sau încheie noi contracte, trebuie să se consulte cu reprezentanţii angajaţilor dacă respectiva achiziţie sau contract implică redundanţa actuală sau potenţială a unor angajaţi existenţi sau nou achiziţionaţi. Această prevedere vine să completeze legislaţia privitoare la transferul antreprizelor şi creează o obligaţie potenţială suplimentară pentru patroni. Aceste reglementări necesită de asemenea consultări colective, chiar dacă o singură persoană este ameninţată cu redundanţa, sau dacă angajaţii existenţi riscă să fie afectaţi într-un mod semnificativ de acest transfer. Pe de altă parte, pentru a putea intenta o acţiune de concediere abuzivă, angajaţii trebuie să aibă o vechime de un an, cu excepţia cazului în care pretind că a fost o discriminare ilegală.

Remedii pentru concedierea abuzivă

Bineînţeles că patronii au în continuare posibilitatea să concedieze – reclamaţia pentru concediere abuzivă se face numai după ce angajatul a primit preavizul, sau a fost efectiv concediat. În mod normal, o audiere la tribunal va avea loc abia peste câteva luni. Dacă decizia este în favoarea reclamantului, există trei remedii potenţiale.

Reangajarea

Tribunalele muncii sunt obligate să ia în considerare reangajarea dacă reclamaţia privind concedierea abuzivă se dovedeşte îndreptăţită, dar aceasta poate fi doar recomandată, nu impusă. Deşi tribunalele pot acorda compensaţii suplimentare în caz că patronul se opune reangajării, remediul normal este compensaţia financiară, nu reangajarea.

În 1998–1999, numai 28 (mai puţin de 1%) din această categorie de reclamanţi au fost reangajaţi [Labour Market Trends, 1999: 494].

Compensaţia de bază

Compensaţia de bază este echivalentă cu plata statutară pentru concedierea prin redundanţă. Ea depinde de vârstă şi vechime şi este supusă unui plafon al câştigurilor.

Plăţi compensatorii

Plăţile compensatorii sunt destinate să acopere orice alte pierderi suferite de reclamant. Ele vor include pierderile suferite după concediere, pierderea drepturilor de pensie şi o estimare a viitoarelor pierderi. În 1999, valoarea maximă a plăţilor compensatorii a crescut de la 12 000 £ la 50 000 £ şi a fost indexată. Acest fapt poate încuraja mai mulţi oameni să înainteze acţiuni la tribunale, mai

Scanned with OKEN Scanner

ales cei cu venituri mari. Compensaţiile mărite pentru motive specifice nu sunt subsumate unei sume maxime. Astfel de compensaţii se acordă pentru nerespectarea unei decizii de reangajare, concedierea pentru apartenenţa sau neapartenenţa la un sindicat, activitate sindicală legitimă şi activitate legitimă în domeniul sănătăţii şi al protecţiei muncii.

Într-un număr de cazuri, nu există limită a plăţilor compensatorii. Printre aceste cazuri se numără discriminarea pe motiv de sex, rasă sau dizabilitate. Nu există limită nici dacă concedierea s-a făcut cu încălcarea Legii Interesului Public din 1998, care-i protejează pe informatorii interni ai organizaţiei. Pe de altă parte, cei concediaţi sunt datori să contribuie la uşurarea propriei lor situaţii căutându-şi alt loc de muncă. De asemenea, compensaţiile pot fi reduse în măsura în care cei concediaţi au contribuit ei înşişi la această decizie.

Modelul general al compensaţiilor

Acţiunile intentate împotriva concedierilor abuzive pot fi asociate cu pretenţii de încălcare a contractului, de exemplu nerespectarea obligaţiei de a plăti echivalentul în bani al preavizului. Compensaţia medie acordată de tribunale în 1998–1999 a fost de numai 2 388 £ dar, cum am explicat mai înainte, este probabil ca această sumă să crească, deoarece mărirea compensaţiei maxime la 50 000 £ va face ca mai multe persoane cu venituri mari să intenteze acţiuni. Costurile legale şi timpul managerial consumat pot fi substanţiale, indiferent dacă procesul este câştigat sau pierdut. Din cauza acestor factori, patronii încheie adesea acorduri conciliatorii cu mult deasupra nivelului mediu al compensaţiilor acordate de tribunale. În anii 1998–1999, 34 % din cazurile ajunse în faţa instanţelor au avut ca rezultat astfel de acorduri [Labour Market Trends, 1999: 494].

Acordurile conciliatorii sunt înţelegeri prin care angajaţii renunţă la o reclamaţie statutară în schimbul unor concesii din partea patronului constând de regulă în plata unor sume în numerar. Astfel de acorduri sunt aranjate de funcţionari ACAS după ce a fost înaintată o reclamaţie la tribunal. Acordurile pot fi negociate şi direct de cele două părţi, fără să se fi ajuns neapărat la tribunal. Împrejurările şi felul în care se ajunge la astfel de acorduri este explicat mai departe în acest capitol.

Alte implicaţii ale procedurilor de concediere

Consecinţe industriale

Patronii trebuie să ţină seama şi de repercusiunile industriale ale unei concedieri. Indiferent dacă un tribunal apreciază o concediere ca abuzivă sau nu, sau chiar dacă nici nu s-a ajuns la tribunal, lucrătorii rămaşi pot aplica sancţiuni pentru a încerca să asigure reangajarea colegului lor. Totuşi, schimbarea mediului economic şi accesul la tribunale au redus în mare măsură acţiunile de acest tip în cazul concedierilor. Cu toate acestea, concedierea poate avea efect asupra altor angajaţi şi trebuie să fie acceptabilă din punct de vedere organizaţional. Aceasta se

Scanned with OKEN Scanner

întâmplă mai ales în situaţiile în care patronul este dependent de bunăvoinţa angajatului.

Relaţii publice

Cazurile ajunse în faţa tribunalului pot avea şi implicaţii de domeniul relaţiilor publice. Organizaţiile cu un profil public ridicat pot fi foarte sensibile, de exemplu, la cazurile de discriminare. Chiar dacă tribunalul le dă câştig de cauză, publicitatea negativă le poate dăuna.

Personal

Procesele pot fi stresante şi consumatoare de timp. De asemenea, patronii vor fi tentaţi să caute ţapi ispăşitori dacă se descoperă vreo greşeală în modul cum au tratat un caz. Totuşi, vânătorile de vrăjitoare au efectul de a-i descuraja în viitor pe manageri să ia măsuri disciplinare. În orice caz, probabil că verificările şi echilibrele din procedurile interne, mai ales separaţia dintre prezidarea unei audieri şi prezentarea cazului, precum şi dreptul la contestaţie internă, înseamnă că responsabilitatea pentru concediere este împărţită.

Precedent

Unele cazuri pot să implice chestiuni principiale importante şi patronii pot considera necesar să demonstreze că au acţionat corect. De asemenea, patronii vor dori să demonstreze managerilor lor că îi vor susţine dacă s-au comportat corect. Un alt aspect este ca foştii angajaţi să nu fie încurajaţi în a susţine poziţii precare doar pentru a obţine o plată compensatorie. Foştii angajaţi pot recurge la astfel de tactici în speranţa că patronii vor considera mai ieftină plata unei compensaţii decât cheltuielile implicate de apărarea în faţa unui tribunal.

Tribunalele muncii

Tribunalele au trei membri – o persoană reprezentând patronatul, una reprezentându-i pe angajaţi (de obicei un membru de sindicat) şi un jurist care prezidează. În unele cazuri, când problema este esenţialmente una legală, există o prevedere care-i permite juristului să fie singurul membru. Se poate face apel împotriva deciziilor tribunalului, dar numai în baza reglementărilor în vigoare. Cazul trebuie prezentat în faţa tribunalului în termen de trei luni de la concediere.

Tribunalele s-au dovedit mai formale şi mai legaliste decât se intenţionase iniţial. Aceasta a fost o evoluţie aproape inevitabilă, dat fiind dreptul la contestaţie prin sistemul legal împotriva deciziilor unui tribunal al muncii. Înmulţirea numărului de cazuri privind concedierile abuzive în particular şi extinderea continuă a jurisdicţiei tribunalelor în alte zone ale legislaţiei muncii au mărit şi ele semnificativ timpul scurs până la audierea cazurilor. Creşterea volumului cazuisticii a contribuit de asemenea la recurgerea pe scară mai largă la jurişti. Solicitanţii nu au dreptul să ceară sprijin legal la tribunale – deşi pot cere sprijin pentru pregătirea

Scanned with OKEN Scanner

cazului şi în vederea recursului la Tribunalul de Apel. Spre deosebire de alte procese civile, solicitanţii care au prezentat cazuri neserioase pot fi penalizaţi. În unele situaţii se ţine o audiere preliminară pentru a stabili dacă respectivul caz este destul de substanţial pentru a face obiectul unei audieri complete.

Pentru patron, principalele costuri sunt timpul petrecut cu apărarea şi onorariile plătite avocaţilor. Foştii angajaţi pot fi împiedicaţi de formalităţi şi complexităţile legale, deşi dacă au sprijinul unui sindicat, reprezentarea este gratuită. Un alt aspect sunt şansele minime ca un fost angajat să-şi redobândească slujba, chiar dacă are câştig de cauză. Deşi legea a avut un impact constructiv în îmbunătăţirea procedurilor disciplinare ale organizaţiilor, nu este surprinzător că au existat critici în privinţa modului cum funcţionează tribunalele. Un răspuns important la aceste critici a fost introducerea arbitrajului obligatoriu ca o alternativă la procedurile tribunalelor muncii, opţiune explicată mai departe în acest capitol.

Pentru a aprecia dacă un patron a acţionat sau nu rezonabil, tribunalul trebuie să judece comportamentul său pe baza dovezilor disponibile în acel moment. Chiar dacă dovezile disponibile după concediere (şi orice eventuală audiere internă) arată că patronul a greşit, concedierea poate să fie totuşi „rezonabilă". În unele circumstanţe, patronul este în măsură să redeschidă un caz. Un patron, care achitase pe un angajat pentru însuşirea ilegală de petrol, a făcut acest lucru. Aceasta deoarece au apărut dovezi proaspete în privinţa incidentului după ce persoana în cauză a ajuns în faţa instanţei penale. Angajatul a fost concediat pe baza noilor dovezi, iar plângerea pentru concediere abuzivă înaintată Curţii de Apel a fost respinsă [British Gas *versus* McGarrick, 1991]. Ce înseamnă „rezonabil" este apreciat din punctul de vedere al patronului, nu al angajatului, deşi este de aşteptat ca un patron chibzuit să ţină seama de interesele angajatului [Chubb Fire Security Ltd. *versus* Harper, 1984].

În unele cazuri în care patronii au suferit pierderi şi nu i-au putut identifica pe vinovaţi, acţiunea lor de a-i concedia pe suspecţi a fost susţinută, de exemplu [Monie *versus* Coral Racing, 1980]. În astfel de situaţii multe depind de circumstanţe, dar reiese de aici că în cauză se află raţionalitatea patronului. În definirea unui comportament rezonabil, este necesar să ţinem seama de ce ar fi făcut un patron rezonabil (nu unul perfect), de resursele sale administrative, de autenticitatea convingerilor, de baza acestora şi de normele din interiorul organizaţiei. Tribunalele sunt obligate să accepte că există moduri diferite de tratare a unei situaţii, toate putând fi considerate rezonabile. Pentru a fi considerată rezonabilă, judecata patronului nu trebuie să coincidă neapărat cu judecata pe care ar fi făcut-o membrii tribunalului în aceeaşi situaţie. Comportamentul patronului trebuie să se situeze „în spectrul opţiunilor rezonabile".

Libertatea de patronului de a concedia este adesea mult subestimată. Aceasta se poate datora neînţelegerii poziţiei legale, sau fiindcă este un alibi convenabil să se susţină că patronul are mult mai puţină libertate de decizie decât în realitate. Una din greşelile comune făcute de oameni este de a confunda ponderea probelor în cazurile civile cu cea din cazurile penale. Un patron nu

Scanned with OKEN Scanner

trebuie să-şi justifice comportamentul „dincolo de orice îndoieli rezonabile", ca în cazul urmăririlor penale. Tribunalul este cel care decide dacă dovezile trebuie prezentate de patron sau de fostul angajat. Chiar şi aşa, decizia se ia doar în funcţie de dovezi şi argumente. Cu riscul de a suprasimplifica problema, este util să spunem că în cazurile penale ponderea probelor reprezintă 95%, dar numai 51% în faţa unui tribunal al muncii.

În perioada 1998–1999, din cele 31,1 % plângeri care nu au fost retrase sau conciliate în baza unei plăţi compensatorii, 68 % au fost decise în favoarea patronului şi 32 % în favoarea fostului angajat [Labour Market Trends, 1999:494]. Dacă patronii apar în faţa unui tribunal, este mai probabil ca ei să apere o poziţie sustenabilă, şi nu o cauză pierdută. Cerinţa ca ei să fi fost „rezonabili" stabileşte în acelaşi timp o normă minimală şi una maximală de comportament – nu este necesar ca ei să se fi purtat perfect.

Orice patron bine organizat trebuie să aibă, aproape prin definiţie, o reputaţie în tribunale peste media naţională. Reclamaţiile care au câştig de cauză sunt mai frecvente în sectoarele mai puţin bine organizate ale economiei, acolo unde resursele manageriale sunt limitate. O regulă simplă pentru un patron este să se aştepte să câştige cel puţin patru procese din cinci care i se intentează. O rată mai scăzută a succesului poate indica slăbiciuni ce impun atenţie, iar una mai ridicată, posibilitatea ca patronul să fie prea prudent şi să nu concedieze decât atunci când consideră că va câştiga cu siguranţă. Vor exista anumite diferenţe de opinie între patroni şi tribunale. Dacă pierd cazul la tribunal, patronii pot avea întotdeauna în vedere reintegrarea angajatului. Este important să se admită că, dacă se observă că patronul a renunţat la concedieri, cu excepţia abaterilor extrem de grave, se poate crea un climat nefavorabil, în care nimeni nu mai încearcă să spună altora ce să facă, în ideea că dacă persoana refuză, oricum nu este nimic de făcut. Impactul deciziilor referitoare la concediere trebuie apreciat în legătură cu normele de performanţă ale organizaţie, şi nu izolat, sau numai în termenii reputaţiei la tribunale.

Necesitatea unor proceduri eficiente

Trebuie să se acorde atenţie procedurii pe care a urmat-o un patron când a concediat un angajat. Codul Practicilor Disciplinare şi al Procedurilor Revendicative emis de Serviciul Consultativ de Arbitraj şi Consiliere (*Advisory, Conciliation and Arbitration Service – ACAS*, 2000b) oferă liniile călăuzitoare pe care este de aşteptat să le urmeze patronii. Acestea seamănă mai mult cu Codul Rutier – o încălcare în sine nu este pasibilă de acţiune în instanţă dar, în circumstanţele unei concedieri, o încălcare a recomandărilor poate să atragă o acţiune pentru concediere abuzivă. Importanţa urmării unei proceduri adecvate a fost întărită de decizia Camerei Lorzilor în cazul Polkey *versus* A. E. Dayton Services Ltd. (1987). Decizia aceasta a pus capăt practicii de justificare a concedierilor cu argumentul că, dacă s-ar fi urmat procedura, lucrurile ar fi stat oricum la fel, şi a subliniat dreptul statutar al angajaţilor la o procedură corectă. În consecinţă, deşi împrejurările

Scanned with OKEN Scanner

specifice ale concedierii pot fi importante, un verdict de concediere abuzivă este mai probabil să fie determinat de eşecurile procedurale. Conceptul de „nici o deosebire" poate fi, totuşi, foarte relevant pentru calculul compensaţiei. Cum am explicat mai înainte, orice compensaţie acordată angajaţilor concediaţi poate fi redusă dacă purtarea lor a contribuit la concediere.

Patronii trebuie să aibă propriile lor proceduri disciplinare şi acestea trebuie să facă obiectul consultaţiilor, dar nu neapărat şi al acordurilor, cu toate organizaţiile sindicale recunoscute. Ele trebuie să urmeze modelul recomandat în Codul de Practică. Recomandările esenţiale referitoare la proceduri sunt cuprinse în *Anexa 1* a acestui capitol. Trebuie consultat şi manualul general publicat de ACAS, *Discipline at Work* [ACAS, 2000]. Deşi restul manualului nu are statutul Codului, el conţine numeroase sfaturi practice utile pe care patronii ar fi imprudenţi să le ignore. Patronii au obligaţia statutară să notifice angajaţii în legătură cu procedura disciplinară, iar dacă numărul lor este mai mare de 20, procedura trebuie să existe în formă scrisă. Procedurile disciplinare (şi pentru revendicări) nu este necesar să facă parte din contractul de muncă. Dacă, totuşi, patronii le includ în contract, angajaţii concediaţi pot susţine că o demitere care a ocolit procedura disciplinară constituie o încălcare de contract şi să pretindă plata salariului până în momentul intrării pe rol a cazului lor [Gunton *versus* Richmond-upon Thames London Borough Council, 1980].

În faţa tribunalelor, pentru patroni călcâiul lui Achile se dovedeşte cel mai adesea a fi eşecul lor de a urma o procedură sistematică, chiar dacă organizaţia lor dispune de o procedură clar definită şi pe care şeful ar trebui să o respecte. Managerii individuali pot să nu reuşească să abordeze o problemă disciplinară şi, când frustrarea lor se acumulează, într-un moment de enervare, să-l concedieze pe respectivul angajat. Procedurile legale urmăresc nu atât să prevină concedierile, cât să se asigure că, dacă ele au loc, se fac din motive întemeiate şi într-un mod care apără drepturile individului implicat în raport cu justiţia naturală. Recomandările din *Anexa 1* nu par greu de urmat dar, la fel ca în multe alte domenii ale managementului, problema este mai degrabă una de aplicare a cunoştinţelor existente, decât de a avea o reţetă magică de soluţionare a problemelor. Un citat relevant din timpul unui proces ilustrează acest aspect:

> Dl. G. nu a aplicat reclamantului o sancţiune serioasă, deşi a spus că o să-l omoare dacă aşa ceva se mai întâmplă.

Respectarea procedurii adecvate nu este doar o chestiune tehnică, ci şi una care poate să afecteze în mod evident decizia luată. De exemplu, decizia de a concedia o persoană înainte ca ea să fi avut ocazia să-şi prezinte punctul de vedere este greşită nu numai fiindcă încalcă legea, ci şi fiindcă procesul de strângere a dovezilor este incomplet. Pe de altă parte, patronii nu trebuie să exagereze nici în sens contrar şi să aibă proceduri exagerat de complicate. În unele organizaţii, mai ales din sectorul public, procedurile au ajuns atât de complexe încât mulţi manageri sunt depăşiţi. Aceasta îi poate determina să renunţe la disciplinăm şi/sau organizaţia să piardă repetat procese la tribunal, din cauză că nu şi-au respectat propriile lor pretenţii prea elaborate.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: Într-un studiu al cazurilor de concediere abuzivă, s-a constat că în 69 de cazuri din 165 verdictul a fost în favoarea reclamantului. „Acolo unde angajaţii au avut câştig de cauză, acest lucru s-a datorat aproape invariabil neajunsurilor procedurale din partea patronului, indiferent dacă motivul concedierii a fost conduita, redundanţa sau incapacitatea."

(Earnshaw, 1977: 35)

Nu este suficient ca patronii să dispună de proceduri bune; mai trebuie şi ca managerii lor să fie capabili să le aplice în mod adecvat. Acest lucru este necesar în abordarea tuturor cazurilor disciplinare, nu doar al celor, puţine, care au ca rezultat concedierea. Prin urmare, aptitudinile cerute de abordarea problemelor disciplinare sunt examinate amănunţit mai departe în acest capitol.

Relaţia dintre concediere şi Legea Penală

O altă sursă de confuzie poate să apară dacă o persoană a comis o infracţiune. Este o eroare să presupunem că aceste fapte sunt exclusiv de competenţa poliţiei. De exemplu, dacă există bănuiala că un angajat a furat ceva, patronul are dreptul să iniţieze procedurile disciplinare împotriva angajatului respectiv pentru deţinerea ilegală a unui bun aparţinând patronului. Decizia dacă trebuie deschisă o anchetă penală se va lua separat. Opţiunea de a lăsa cazul exclusiv în seama poliţiei nu este atât de simplă pe cât pare. Cum am explicat deja, în legislaţia penală problema dovezilor este mult mai delicată decât în legislaţia civilă. Procedurile sunt mult mai riguroase în instanţele penale decât în cele civile, şi va trebui dovedit că s-a comis, sau s-a încercat să se comită, o infracţiune. În plus, pe durata audierilor la tribunal şi până la pronunţarea unei sentinţe, angajatul trebuie plătit – fără să lucreze – timp de câteva luni. În orice caz, patronul poate considera că, dacă acuzaţiile se confirmă, prima măsură pe care doreşte s-o ia este să demită persoana în cauză. Aspectul esenţial pe care trebuie să-l subliniem este că activitatea infracţională a unui angajat împotriva patronului nu-i anulează acestuia din urmă dreptul de a trata chestiunea conform procedurilor disciplinare.

Criteriile mult mai riguroase care trebuie îndeplinite în vederea unei incriminări penale, comparativ cu succesul unei acţiuni civile, au fost ilustrate de o manieră dramatică în cazul O. J. Simpson.

Exemplu: O. J. Simpson a fost o celebră vedetă a fotbalului american. În 1995, el a fost achitat de un tribunal californian pentru asasinarea fostei sale soţii, Nicole Simpşon, şi a partenerului acesteia, Ronald Goldman, ucişi cu un an mai înainte. În 1997, într-o acţiune civilă pentru despăgubiri, el a fost găsit vinovat în unanimitate de moartea celor doi. Iniţial, i s-a impus plata unor despăgubiri de 8,5 milioane $, sumă mărită ulterior la 25 milioane $.

Dacă nu există nici o prevedere conform căreia procedura disciplinară poate începe numai după încheierea urmăririi penale, este, de regulă, preferabil ca

Scanned with OKEN Scanner

patronul să rezolve problema disciplinară înainte să se dea verdictul în instanţă. Între altele, se evită astfel dilema despre ce trebuie făcut dacă persoana a fost achitată de tribunalul penal. Achitarea ulterioară nu invalidează acţiunea disciplinară luată anterior, întrucât aceasta are la bază măsura în care angajatul – sau fostul angajat – a respectat clauzele contractului. Dacă persoana implicată nu este pregătită să-şi expună cazul, întrucât astfel ar putea ieşi la iveală chestiuni pe care preferă să le dezvăluie numai într-o instanţă penală, aceasta nu-l împiedică pe patron să continue audierile disciplinare. Documentaţia, inclusiv declaraţiile acuzaţilor, pot necesita o pregătire separată şi conform unor standarde diferite în orice urmărire penală ulterioară. Se poate ridica aici chestiunea „dublei pedepse", după care o persoană nu poate fi penalizată de două ori pentru aceeaşi greşeală. Argumentul acesta este, însă, eronat, căci legea prevede doar că oamenii nu pot fi incriminaţi penal de două ori pentru aceeaşi infracţiune.

Dacă nu este posibil ca o persoană să fie inculpată de două ori pentru aceeaşi infracţiune, nimic nu-l împiedică pe patron să ia măsura civilă de a rezilia contractul de muncă al persoanei în cauză, indiferent dacă pe baza motivelor care au dus la concediere s-a deschis şi o urmărire penală. Pe de altă parte, patronii trebuie să aleagă cu grijă momentul oricărei acţiuni disciplinare, pentru a nu periclita o eventuală supraveghere efectuată de poliţie. De asemenea, ei nu trebuie presupună că o incriminare penală justifică automat concedierea. Multe depind de circumstanţele cazului, inclusiv relevanţa condamnării pentru postul acelei persoane. În cazul unei condamnări la închisoare, patronul poate lua decizia concedierii angajatului, pe motiv că acesta nu se mai poate prezenta la lucru.

Responsabilitatea managerului individual

Piramida disciplinară

Introducerea legii care îi protejează pe angajaţi împotriva concedierii abuzive tinde să atragă atenţia mai mult asupra concedierilor. Dar disciplină este un termen generic, iar concedierea este numai unul din aspectele procesului disciplinar. În mod ideal, politicile şi practicile ar trebui astfel concepute încât să rezolve şi problemele disciplinare, iar concedierea să fie doar o măsură extremă la care să se recurgă rar. Dacă există o supraveghere şi un control managerial eficient, problemele pot fi soluţionate în faza incipientă. Altfel, prea multe probleme vor lua amploare înainte de a fi abordate. Cea mai mare parte a activităţii trebuie să constea în încurajarea autodisciplinei, a controlului şi a sancţiunilor minore (*vezi* figura 13.1).

Scanned with OKEN Scanner

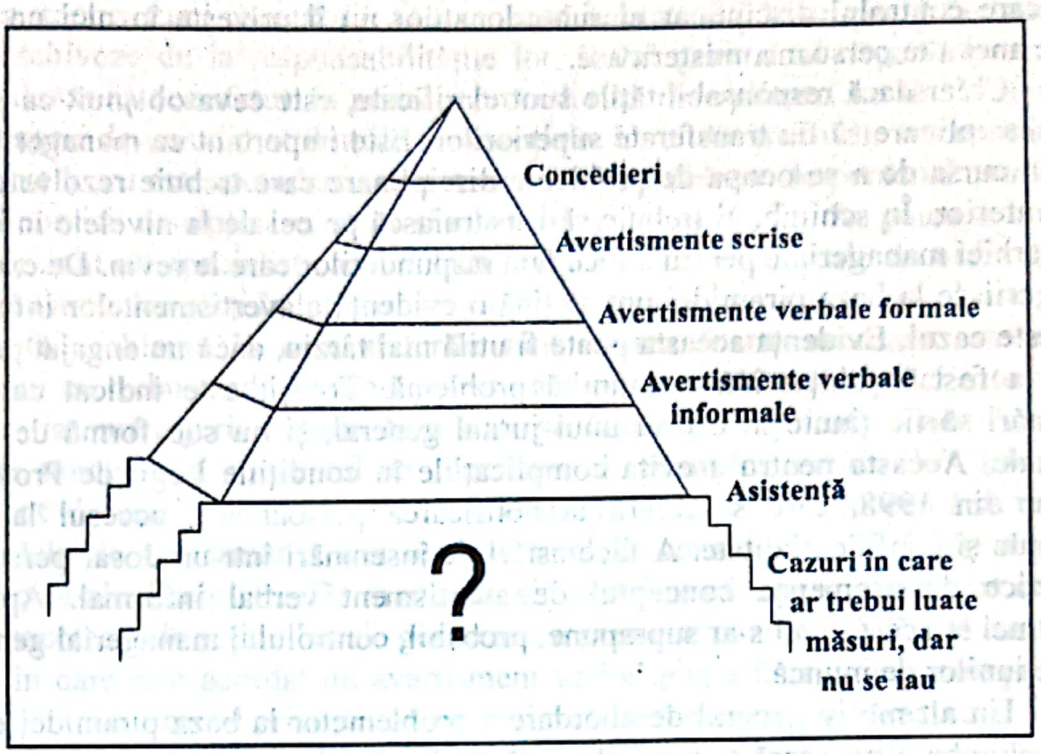


Fig. 13.1. Piramida disciplinară.

Un accent prea mare pus pe sancţiunile severe poate să indice un control ineficient la nivelele inferioare ale piramidei. Aceasta se întâmplă mult prea des, ceea ce arată că problemele disciplinare pot fi simptomul unor probleme organizatorice mult mai profunde, de exemplu lipsa supravegherii şi o structură organizaţională precară. Printre factorii care pot contribui la această situaţie sunt neimplicarea personalului în procesul managerial şi proasta selecţie şi pregătire a supraveghetorilor şi managerilor.

Uneori supraveghetorii fie consideră că lor nu le revine nici o răspundere disciplinară, fie au doar o idee foarte vagă în ce constă acea răspundere. Este foarte important să se clarifice exact care sunt competenţele şi responsabilităţile disciplinare la fiecare nivel managerial. Acest lucru este cel mai necesar în privinţa sancţiunilor care pot fi date la baza piramidei disciplinare, acolo unde au loc majoritatea acţiunilor şi probabilitatea confuziilor este cea mai mare. Nevoia disciplinării subordonaţilor este adesea o activitate stânjenitoare şi nepopulară, dar necesară. Domeniul care solicită adesea cea mai mare atenţie organizaţională şi clarificare este cel al răspunderii pentru investigarea şi urmărirea problemelor minore, precum şi pentru administrarea, ori de câte ori este necesar, a sancţiunilor de nivel inferior. Aceasta presupune nu numai conceperea unor proceduri clare, ci şi pregătirea managerilor şi a supraveghetorilor în asumarea sarcinilor care le revin. Dacă nu se fac aceşti paşi, probabil că vor exista supraveghetori şi manageri care vor interveni necorespunzător, sau deloc, conform atitudinii potenţial dezastruoase

Scanned with OKEN Scanner

după care controlul disciplinar al subordonaţilor nu îi priveşte în nici un fel, ci revine unei alte persoane, misterioase.

Chiar dacă responsabilităţile sunt clarificate, este ceva obişnuit ca problemele disciplinare să fie transferate superiorilor. Este important ca managerii să nu cadă în cursa de a se ocupa de probleme disciplinare care trebuie rezolvate la un nivel inferior. În schimb, ei trebuie să-i instruiască pe cei de la nivelele inferioare ale ierarhiei manageriale pentru a face faţă răspunderilor care le revin. De exemplu, managerii de la baza piramidei pot să ţină o evidenţă a avertismentelor informale, dacă este cazul. Evidenţa aceasta poate fi utilă mai târziu, dacă un angajat pretinde că nu a fost înştiinţat într-o anumită problemă. Totuşi, este indicat ca aceste însemnări să fie ţinute în cadrul unui jurnal general, şi nu sub formă de dosare personale. Aceasta pentru a evita complicaţiile în condiţiile Legii de Protecţie a Datelor din 1998, care se referă la notificarea persoanelor, accesul la datele personale şi confidenţialitate. A face astfel de însemnări într-un dosar personal ar contrazice de asemenea conceptul de avertisment verbal informal. Aplicarea disciplinei la acest nivel s-ar suprapune, probabil, controlului managerial general şi instrucţiunilor de muncă.

Un alt motiv general de abordare a problemelor la baza piramidei este că orice schimbare necesară trebuie obţinută făcând uz de presiunea minimă care să conducă la efectul dorit. Dacă un simplu cuvânt poate face acest lucru, este inutil să-i înverşunăm pe angajaţi folosind o presiune mai mare decât este necesar. Avertismentul verbal informal poate fi cea mai importantă sancţiune în procesul disciplinar. Poate fi convenabil să se susţină că singura sancţiune este concedierea, dar realitatea este că celor mai mulţi oameni nu le place să fie corijaţi şi că, din punct de vedere psihologic, avertismentul verbal este o sancţiune pe care managerii o pot folosi eficient. Numai dacă aceasta nu duce la schimbarea dorită de comportament, managerul va lua în considerare măsuri mai formale. În unele cazuri nici nu este nevoie de mustrări pentru ca angajaţii să-şi schimbe purtarea.

Exemplu: La un combinat chimic, un tehnician a stricat o instalaţie foarte scumpă. Managerul implicat a fost de părere că tehnicianul nu va mai face niciodată o astfel de greşeală şi că nu se impune luarea unor măsuri disciplinare.

Cu toate acestea, uneori angajaţilor trebuie să li se semnalizeze erorile făcute – fie pentru că ei nu-şi dau seama că au greşit, fie că-şi închipuie că se pot purta într-un anume fel fără a fi sancţionaţi.

Rolul departamentului de personal

A-i încuraja şi ajuta pe managerii de la baza ierarhiei să-şi asume răspunderile care le revin în domeniul disciplinei le lasă celor cu funcţii mai înalte libertatea necesară pentru a se implica în probleme mai serioase, sau în audieri. Un alt pericol este problemele disciplinare sunt remise departamentului de personal în

Scanned with OKEN Scanner

vederea unor acţiuni executorii. O asemenea implicare îi încurajează pe manageri să se eschiveze de la responsabilităţile lor. Rolul general al departamentului de personal este să dea sfaturi în privinţa procedurilor disciplinare, nu să-i îndepărteze pe manageri de una din atribuţiile lor esenţiale. Unul din modurile în care se poate face acest lucru este includerea unui specialist în probleme de personal ca membru al unei comisii disciplinare, chiar şi numai cu rol consultativ. Ar putea fi necesară numirea unui alt specialist care să facă recomandări procedurale de ordin general uneia sau ambelor părţi în legătură cu cazul respectiv.

O problemă în care sfaturile sunt adesea foarte necesare este nivelul sancţiunii ce trebuie administrată într-un anumit caz. Nu rareori aici este o zonă cenuşie, iar managerii trebuie încurajaţi să înţeleagă implicaţiile acordării unei anumite sancţiuni şi conceptul de „domeniu al opţiunilor rezonabile". Efectul de precedent al deciziilor şi impactul lor asupra managerilor care încearcă să menţină standardele de performanţă trebuie luat şi el în considerare, la fel şi aspectele psihologice ale disciplinei. De multe ori, simplul fapt că o persoană a fost chemată să dea socoteală de acţiunile sale generează o presiune considerabilă. De asemenea, modul în care este acordat un avertisment verbal poate face o impresie profundă asupra persoanei care-l priveşte. Managerii trebuie încurajaţi să găsească modalităţi prin care să-i facă pe angajaţi să-şi schimbe comportamentul, în loc să stabilească pur şi simplu vinovăţia sau nevinovăţia. Este util ca departamentul de personal să organizeze cursuri de pregătire, acestea putând fi deopotrivă necesare şi eficiente [Rees şi Lee, 1983: 42-45].

Este necesar ca patronul să risipească miturile legate de modul de funcţionare al procesului disciplinar.

Exemplu: În cadrul unei autorităţi sanitare exista convingerea că orice acţiune disciplinară împotriva angajaţilor este inutilă, căci ea ar fi oricum anulată prin procedura de contestaţie. Dar la o investigaţie a reieşit că, în cele 12 luni precedente, din zece contestaţii împotriva unor decizii de concediere, nouă au fost respinse, iar singurul admis reprezenta de fapt corectarea unei mai vechi decizii incorecte. Această statistică simplă nu fusese până atunci făcută, astfel că mitul era ce credeau oamenii, nu realitatea. Uneori oamenii vor să creadă în astfel de mituri, de aceea trebuie să li se comunice că, de fapt, lucrurile stau altfel decât preferă ei să creadă.

Impactul altor activităţi manageriale

Poate fi necesară investigarea şi a altor activităţi manageriale, pentru a se vedea ce impact au ele asupra disciplinei.

Exemplu: În cadrul Departamentului pentru Servicii Sociale al unei autorităţi locale, era mare nevoie de personal care să se ocupe în mod corespunzător de clienţi, mai ales de cei care aveau nevoie de îngrijire permanentă. Din păcate, procesul de selecţie a personalului nu a fost unul foarte riguros. Ca urmare, s-au făcut greşeli

Scanned with OKEN Scanner

ce puteau fi evitate. Problemele disciplinare rezultate au fost prea mari pentru a putea fi soluţionat eficient de o structură managerială slabă. Printre probleme a fost şi abuzarea de oamenii vulnerabili aflaţi în îngrijire.

Proceduri disciplinare şi aptitudini procedurale

Orice formă de acţiune trebuie să fie precedată de o diagnosticare atentă. Pot să existe multe motive de comportament inadecvat, inclusiv definirea inexactă a ceea ce înseamnă „adecvat". Numai după ce faptele au fost confirmate, poate fi luată în calcul o posibilă acţiune disciplinară. Chiar dacă o persoană s-a purtat necorespunzător, s-ar putea ca ea să-şi dea singură seama şi să nu mai trebuiască să i se pună sare pe rană. Când pare să fie nevoie de proceduri disciplinare formale, managerii trebuie să se refere la procedurile disciplinare din cadrul organizaţiei lor sau, în lipsa lor, la recomandările din Codul de Practică ACAS (2000b). Este necesară şi referirea la orice norme de disciplină existente, sau la nevoia de a avea astfel de norme.

Audierile disciplinare

Poate că dintre toate distincţiile ce trebuie făcute, cea mai importantă este cea dintre audierea disciplinară şi măsura disciplinară. O greşeală frecventă, relevată de un studiu efectuat de Departamentul Ocupării Forţei de Muncă, este presupunerea managerilor că din aceste discuţii trebuie să rezulte neapărat o concluzie şi că verdictul referitor la angajat trebuie dat cât mai devreme [1975: 33-4]. Termenul „audiere" este la fel de important ca şi termenul „disciplinar" şi nu putem fi siguri că măsurile disciplinare sunt cu adevărat necesare înainte de încheierea audierilor. Dacă sunt de aşteptat doar măsuri minore, o audiere formală poate să nici nu fie necesară; dar indiferent care este nivelul de formalism, este important ca angajatul să aibă ocazia să-şi expună punctul de vedere înainte de a se lua orice măsură. La o audiere formală, este bine ca managerii să se retragă pentru deliberări înainte de a comunica orice decizie. În acest fel, prezidiul va avea timp să-şi cântărească cu grijă poziţia sau, în cazul unei comisii, să-şi descopere eventualele diferenţe de opinie, înainte de a lua o hotărâre. Chiar dacă purtarea unui angajat pare de neiertat, există situaţii în care reiese că, de fapt, lucrurile nu sunt atât de simple cum păreau la început. În orice caz, trebuie să se vadă că se face dreptate, şi aceasta nu doar în beneficiul angajatului implicat, ci şi al colegilor săi. Din păcate, deşi aceste aspecte sunt destul de evidente, ele sunt deseori neglijate.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: La o audiere disciplinară, un angajat a fost ascultat cu atenţie, doar ca apoi să i se înmâneze o scrisoare de concediere ce trebuie că fusese dactilografiată înainte de începerea audierii. Într-un alt caz, angajatului i s-a cerut să aştepte afară decizia comisiei de disciplină, după care i s-a înmânat o scrisoare de concediere ce ar fi putut fi dactilografiată în timpul deliberărilor, dacă nu ar fi fost datată cu o săptămână mai devreme !

Suspendarea

O situaţie dificilă căreia managerii trebuie să-i facă faţă este atunci când, în urma unui comportament necorespunzător, trebuie să părăsească imediat organizaţia. Acest fapt poate fi determinat de o mulţime de motive, între care bătaia, ebrietatea evidentă şi furtul flagrant. În astfel de situaţii, măsura care se impune este suspendarea angajatului pe toată durata anchetei. Chiar dacă este evident că angajatul a comis o abatere gravă care ar justifica o concediere sumară, o astfel de decizie nu trebuie luată înainte să fi avut loc o audiere. Dacă acuzaţiile aduse angajatului sunt dovedite în cursul audierii, concedierea poate fi efectivă din acel moment, fără nici un preaviz. Dacă nu există o audiere, patronul va fi căzut în capcana deciziei anticipate. În afară că i se dă angajatului timp pentru a-şi pregăti apărarea, scurgerea unui interval de timp între momentul incidentului şi luarea deciziei poate avea ca efect calmarea spiritelor şi, ca urmare, şanse mai mari de a lua o decizie raţională. Suspendarea din activitate se deosebeşte de suspendarea fără plată, folosită uneori ca sancţiune disciplinară după încheierea audierii. Acest tip de suspendare fără plată trebuie prevăzută în contractul de angajare. Distincţia aceasta trebuie făcută pentru angajaţii care sunt suspendaţi, împreună cu explicarea faptului că nimic nu se decide înainte de încheierea audierii şi că nu este vorba de o reducere a salariului. Important este ca managerii care trebuie să îndepărteze pe cineva imediat să o facă prin suspendare plătită, şi nu prin concediere instantanee.

Rolul preşedintelui

Atunci când au loc audieri formale, trebuie să i se acorde atenţie managerului care prezidează şedinţa. Firește că un manager nu poate fi considerat o persoană complet independentă, dar o prezidare adecvată poate să contribuie la derularea cât mai imparţială a procedurilor. Preşedintele nu trebuie să fi fost implicat direct în cazul dezbătut. Deseori este bine ca el să fie şeful şefului. Unul din pericolele prezentării cazului de către un manager superior este că el s-ar putea să devină deodată judecător, procuror, executor şi posibil martor, toate laolaltă. O altă problemă este că, dacă el se implică într-o dispută, ceea ce nu ar fi surprinzător, dată fiind multitudinea de roluri pe care le joacă, este foarte dificil ca altcineva să readucă procedura pe făgaşul normal. Este preferabil ca managerul superior să se concentreze asupra prezidării, lăsându-i pe ceilalţi să expună faptele

Scanned with OKEN Scanner

şi dovezile. Acest lucru este necesar nu doar de dragul procedurii, ci şi pentru a asigura conducerea sistematică a procedurilor, astfel încât să nu se ia nici o decizie până nu au fost analizate corespunzător toate argumentele. Rolul preşedintelui trebuie să continue şi în timpul deliberărilor. De asemenea, este importantă alegerea persoanelor care să participe la deliberări. Managerii implicaţi în acuzarea angajatului este mai bine să fie excluşi în această fază, pentru a reduce posibilitatea unui conflict între cei care joacă rolurile de procuror şi judecător.

Pentru preşedinte, partea cea mai penibilă a întregului proces disciplinar este, poate, aplanarea dezacordurilor referitoare la ce s-a petrecut şi la măsurile disciplinare ce trebuie luate. Este o credinţă falsă aceea după care conducerea este neputincioasă dacă angajatul nu acceptă să fie disciplinat, sau că trebuie aduse dovezi incontestabile pentru a susţine orice divergenţă de opinii. În realitate, managerii trebuie să asculte cu atenţie, să reflecteze la aspectele importante şi numai după aceea să decidă dacă şi ce măsuri disciplinare să ia. Ca şi în cazul tribunalelor, nu este nevoie ca normele referitoare la dovezi sau la stricteţea procedurii să semene cu cele din urmăririle penale. Părţile examinează de fapt un caz civil – referitor la măsura în care un angajat şi-a respectat sarcinile contractuale – şi nu un proces penal.

Pentru ca procedura să fie eficientă, audierile trebuie să aibă un program clar şi, pe cât posibil, acceptat de toate părţile. Acest program trebuie să cuprindă condiţiile în care are loc schimbul eventualelor documente scrise şi momentele când fiecare parte îşi va susţine cazul, va aduce martori, va pune întrebări şi va trage concluzii. Cadrul ţine în esenţă de procedura judiciară, dar părţile adoptă în mod greşit o abordare de tip negociere. Dacă se întâmplă aşa ceva, discuţiile pot să degenereze într-o încercare dezordonată a fiecărei părţi de a o intimida pe cealaltă, fapt în măsură să agraveze o situaţie deja delicată, în loc să o detensioneze. Preşedintele trebuie să urmărească şi ca nici una din părţi să nu-i ia locul, de exemplu făcând recomandări procedurale (spre deosebire de obiecţiile pe care preşedintele le poate admite sau nu). Alte greşeli sunt folosirea unor întrebări cu răspuns implicit pentru martorii proprii şi încercarea de a intimida martorii părţii adverse. Un exemplu de secvenţă procedurală menită să-l ajute pe preşedinte să controleze şi să faciliteze o audiere sistematică este dat în Anexa II la acest capitol.

Uneori este indicat ca decizia să fie comunicată în scris, pentru a permite spiritelor să se calmeze şi părţile să accepte posibilitatea de a nu câştiga. De asemenea, emoţia implicată în audierea unui caz şi întâlnirea cu acest prilej a celor două părţi pot să creeze o atmosferă potenţial explozivă. Totuşi, dacă preşedintele comunică decizia verbal, este esenţial să nu mai existe obiecţii. Dacă dezbaterile au fost conduse în mod competent, înseamnă că toate aspectele relevante au fost deja prezentate. Dacă un angajat nu este de acord cu decizia, abordarea corespunzătoare este să i se explice drepturile de a face o contestaţie. Adesea în această fază izbucnesc certuri violente fiindcă angajatului nu i s-a spus cu claritate că există o procedură de contestaţie la care este îndreptăţit să recurgă.

Scanned with OKEN Scanner

Pregătirea şi prezentarea cazului

Reprezentanţii conducerii, cei care prezintă cazul, trebuie şi ei să se pregătească din timp. Ei pot să-şi combine rolul cu cel al funcţionarului investigator, sau să atribuie altcuiva acest din urmă rol. Se poate ca vina unei persoane să fie evidentă, dar scopul unei audieri cvasi-judiciare este de a permite ca decizia să fie luată exclusiv pe baza dovezilor şi a datelor prezentate. În consecinţă, trebuie acţionat cu răbdare pentru a găsi argumente logice şi a aduna dovezi relevante. Modul de prezentare necesită şi el atenţie. Toate aceste aspecte sunt foarte importante, dat fiind că aceste calităţi sunt mai degrabă apanajul reprezentanţilor sindicali decât al managerilor. Aceasta înseamnă că dacă managerii nu-şi fac temele, s-ar putea să piardă în mod nejustificat cazuri, dar şi încrederea. Câteva aspecte de bază referitoare la pregătire şi prezentare sunt enumerate mai jos [Evans, 1983].

Pregătirea

- Alegeţi cu grijă acuzaţiile – cea sau cele mai importante, pe care le puteţi susţine, şi evitaţi o abordare de tip „mitralieră";
- Copiaţi documentele pentru preşedinte şi reprezentantul sindical;
- Pregătiţi martorii.

Prezentarea

- Folosiţi un *aide-memoire* dacă vă este de ajutor;
- Vorbiţi clar şi adresaţi-vă preşedintelui sau comisiei (ei sunt cei care trebuie convinşi, nu partea adversă);
- Utilizaţi argumente logice şi evitaţi „expresiile colorate";
- Identificaţi argumentul de bază al părţii adverse şi vedeţi dacă-l puteţi demola – în acest caz tot restul va decurge mult mai simplu;
- Fiţi categoric, dar nu agresiv, şi dovediţi încredere în cauza pe care o susţineţi;
- Nu vă lăsaţi enervat de partea cealaltă;
- Puneţi câte o singură întrebare odată;
- Feriţi-vă să puneţi întrebări la care nu cunoaşteţi răspunsul;
- Păstraţi-vă stăpânirea de sine dacă sunteţi supuşi la presiuni.

Funcţionarul însărcinat cu prezentarea unui caz în faţa tribunalului muncii trebuie în primul rând să pună întrebări martorilor.

Rolul reprezentantului

O altă problemă critică legată de procedurile disciplinare este aceea că angajatul trebuie să aibă un însoţitor. În condiţiile Legii Relaţiilor de Muncă din 1999, acesta este un drept statutar a cărui încălcare face ca o concediere să fie automat

Scanned with OKEN Scanner

abuzivă, indiferent de durata angajării. Persoanele solicitate în calitate de reprezentanţi pot cere să fie învoiţi de la muncă. Dreptul de a fi însoţiţi în procedurile disciplinare sau în cazul unor revendicări serioase se aplică şi altor categorii de muncitori, nu doar celor angajaţi [Aikin, 2000:20-21]. Acestea pot să includă:

- liber profesioniştii care nu au firme proprii,
- cei care lucrează la domiciliu,
- agenţi.

În practică, persoana care însoţeşte un angajat este de aşteptat să acţioneze ca un reprezentant. Este greu de conceput un alt mod de a conduce onest o audiere. Reprezentantul poate fi un coleg sau un oficial sindical la alegerea angajatului (chiar dacă patronul nu recunoaşte sindicatul respectiv). Pe de altă parte, patronii pot dori să restrângă alegerea reprezentantului la colegii angajatului sau oficialii sindicali. În lipsa oricărei restricţii, angajatul ar putea opta să fie însoţit de un avocat, care să impună procedurilor un nivel de formalitate şi legalitate mai ridicat decât ar vrea patronul.

E necesar ca angajaţii (şi lucrătorii neangajaţi) să fie reprezentaţi indiferent de dreptul lor statutar. Rolul reprezentantului este de a ajuta o persoană să-şi susţină cazul astfel încât orice decizie să fie luată numai după examinarea tuturor argumentelor relevante. Pe de altă parte, este posibil ca reprezentantul să fi auzit numai versiunea angajatului despre evenimente. Aceasta îl poate influenţa pe reprezentant, a cărui părere este crucială într-un caz sensibil, apt să ajungă în faţa unui tribunal al muncii. Dacă patronul are o poziţie rezonabilă, este bine ca aceasta să fie explicată; dacă poziţia lui este slabă, este preferabil să renunţe la caz. Deseori managerii nu-şi dau seama că auditoriul cu adevărat critic al procedurilor disciplinare poate fi alcătuit chiar din colegii angajatului.

Poziţia reprezentantului nu trebuie nici ea neglijată. El ar putea considera că, indiferent ce a făcut angajatul, acesta are dreptul să-şi apere cazul cu convingere, chiar dacă în particular nu-i aprobă comportamentul. La sfârşitul audierii, reprezentantul va putea cel puţin să spună că a făcut tot ce s-a putut pentru angajatul în cauză. Dacă reprezentantul nu este de acord cu eventualele măsuri luate de patron, măcar dezacordurile ulterioare nu vor fi complicate de problema unei audieri incorecte. Principala recomandare este ca, indiferent de ce a făcut sau nu a făcut angajatul, aceasta să nu afecteze dreptul său la o audiere corectă. De asemenea, trebuie avut grijă ca el să-şi cunoască drepturile procedurale şi să dispună de o copie a regulilor şi procedurilor disciplinare relevante. Nu este nevoie ca el să aibă còpii după toate dovezile scrise ce urmează a fi folosite.

Comunicarea deciziei

Înainte de a lua o decizie în urma unei audieri, trebuie trecute în revistă cu atenţie opţiunile şi comunicat exact ce s-a hotărât. Printre opţiuni se numără şi disculparea angajatului. În caz de abateri repetate, este indicat să se mărească treptat presiunile la care este supus angajatul, astfel ca acesta fie să-şi corecteze

Scanned with OKEN Scanner

comportamentul, fie să înţeleagă că neadaptarea la exigenţe va avea consecinţe şi mai severe în viitor. Trebuie avut grijă atunci când se decid aspectele asupra cărora urmează să fie atenţionat cineva. Dacă motivul avertismentelor este unul prea îngust, de exemplu întârzierile repetate, angajatul ar putea susţine că nu se poate ţine seama de întârzierile sale, dacă ulterior el este sancţionat pentru absenţă. De aceea este bine să se lărgească baza avertismentelor la prezenţă în general. Avertismentele în legătură cu alte abateri pot să includă o prevedere după care repetarea unui anumit act sau comportament necorespunzător vor atrage alte măsuri disciplinare. O definire prea îngustă a motivului unui avertisment poate face ca o persoană să primească mai multe avertismente „finale", fiecare din alt motiv.

Mai trebuie să decidem şi dacă este cazul să stabilim termene pentru sancţiunile impuse. Acestea sunt recomandate în Manualul Consultativ ACAS [ACAS, 2000: 30-31]. Totuşi, trebuie să fim conştienţi de rigidităţile pe care le pot crea nişte termene precise. Concediile de odihnă sau de boală, schimbările de personal şi alte proceduri, toate acestea pot cauza întârzieri procedurale, făcând ca un avertisment să fie dat înainte de a putea fi folosit ca platformă a unei viitoare acţiuni disciplinare. Dacă nu se recurge la termene fixe, în cazul impunerii unei sancţiuni trebuie stabilit un interval de timp rezonabil în care să se ţină seama de avertismentele anterioare. Trebuie avut în vedere şi care dintre avertismentele date până atunci pot să intre în calcul. În legătură cu avertismentele verbale formale pot să apară probleme de natură semantică. Ele diferă de avertismentele verbale informale prin aceea că, dacă s-a considerat necesară consemnarea lor în scris, înseamnă că abaterea disciplinară a fost mai serioasă. Totuşi, ele sunt cu o treaptă mai jos decât avertismentele scrise. Autoritatea care să decidă aceste diverse niveluri de sancţiuni se poate situa la diferite niveluri ale scării manageriale sau de control. Dacă deosebirea dintre un avertisment verbal formal şi unul informal este considerată neclară, este preferabil să se renunţe la faza avertismentului verbal formal.

Un avantaj al avertismentelor formale scrise este asigurarea că persoana vizată realizează ce se întâmplă. De asemenea, dacă interviul disciplinar a fost tratat cu lejeritate, persoana poate avea impresia că a fost rugată, nu mustrată.

Ambiguităţile şi neatenţia în comunicarea consecinţelor unei audieri disciplinare pot avea ca rezultat nu numai lipsa efectelor dorite, ci chiar dispute – în caz că persoana este din nou sancţionată – despre ce s-a hotărât de fapt ultima oară. Reprezentantul angajatului trebuie primească o copie a avertismentului, astfel încât să nu aibă dubii în legătură cu cele întâmplate. În felul acesta se previn şi discuţiile ulterioare dacă angajatul a primit sau nu o copie. O altă modalitate de evitare a disputei pe această temă este să i se ceară angajatului să semneze că a luat cunoştinţă de avertisment, explicându-i-se totodată că aceasta este doar o formalitate ce nu presupune acordul sau dezacordul cu conţinutul avertismentului scris.

Importanţa şi numărul aspectelor care trebuie avute în vedere atunci când concepem un avertisment scris sunt atât de mari încât este necesară o listă a problemelor potenţiale. O asemenea listă este prezentată într-o anexă la acest capitol.

Scanned with OKEN Scanner

Contestaţiile

Trebuie stabilit şi pentru ce tip de măsuri disciplinare se poate face contestaţie. De exemplu, poate să nu fie necesar să se prevadă posibilitatea contestării avertismentelor informale, mai ales că un angajat poate să recurgă la reclamaţii dacă nu există nici o procedură formală pentru tratarea contestaţiilor împotriva sancţiunilor minore. Totuşi, este de preferat să se includă o procedură de contestare în cadrul procedurilor disciplinare, atunci când avertismentele arată că măsura concedierii a devenit o posibilitate. Contestaţiile trebuie adresate unor manageri care nu au fost implicaţi în cazul respectiv. Motivele contestaţiei trebuie clarificate – ele nu pot implica reaudierea completă a cazului dacă acest lucru nu este imperios necesar. Un set de circumstanţe care justifică re-audierea este existenţa unor vicii procedurale în audierea iniţială [Whitbread and Company *versus* Mills, 1988]. Dar dacă contestaţia este depusă numai împotriva măsurii disciplinare impuse, atunci doar nivelul sancţiunii trebuie reconsiderat. Un alt aspect important se referă la acceptabilitatea unor dovezi noi, indiferent din care parte. Dacă ele sunt relevante pentru acuzaţia iniţială, trebuie ţinut seama de ele în contestaţiile interne [West Midlands Cooperative Society *versus* Mills, 1986].

Dreptul angajatului de a face contestaţie trebuie prezentat cu claritate, indiferent dacă el va contesta sau nu decizia atunci când îi este adusă la cunoştinţă. Trebuie stabilite termene, astfel încât dacă o contestaţie nu este depusă într-un anumit interval de timp, ea nu mai este luată în considerare. În felul acesta vor fi evitate disputele ulterioare dacă angajatul a acceptat sau nu decizia. Trebuie specificate şi termenele până la care se audiază contestaţiile. Atunci când angajaţii sunt concediaţi, trebuie văzut şi dacă ei se mai află sau nu pe statul de plată în timpul audieri contestaţiei lor. Unul din riscurile de a-i menţine pe oameni pe statul de plată pe durata contestaţiilor, este că unii pot face contestaţie doar pentru a-şi asigura în continuare salariul.

Tribunalele descurajează audierea petiţionarilor înainte să fi fost audiate contestaţiile interne. În caz contrar, ele au puterea de a reduce orice eventuală compensaţie cu salariul pe două săptămâni.

Acordurile de compromis

Cum am explicat mai înainte în acest capitol, în contextul compensaţiilor financiare, angajaţii care au reclamat la tribunal concedierea abuzivă ajung adesea la o înţelegere de compromis, în loc să continue cu audierea în faţa instanţei. Mai există şi posibilitatea unui acord de compromis înainte să se recurgă la un tribunal al muncii, prin care reclamanţii renunţă la dreptul de a-şi prezenta cazul în faţa tribunalului. Pentru ca un astfel de acord să fie valabil, este necesar ca fostul angajat să fie consiliat în mod independent de un jurist, sau un alt specialist care prezintă garanţii profesionale. Acesta din urmă poate fi şi un membru sindical cu normă întreagă.

Scanned with OKEN Scanner

Un rezultat al unui asemenea acord este încredinţarea cazului unui arbitru independent. Este normal ca patronii să includă clauze cuprinzătoare care să prevină orice acţiune ulterioară a fostului angajat, dar acestea nu împiedică automat alte acţiuni, fără legătură cu disputa respectivă [Lunt *versus* Merseyside Tec Ltd., 1999].

Recurgerea la arbitraj

În condiţiile Legii Dreptului Muncii (Rezolvarea Diferendelor) din 1998, multe cazuri de concediere abuzivă pot fi rezolvate printr-un arbitraj, în loc să se recurgă la un tribunal al muncii. Această opţiune necesită atât acordul patronului, cât şi al fostului angajat. Accesul la acest aranjament se face în mod normal prin mijlocirea unui funcţionar al ACAS. Atribuţia arbitrilor este de a decide dacă o concediere a fost sau nu abuzivă pe baza faptelor, şi nu a legilor. Această distincţie va stabili dacă un anumit caz se pretează sau nu arbitrajului. Interogarea martorilor se poate face numai prin întrebări adresate arbitrului. În mod normal, părţile îşi vor începe pledoaria cu o expunere verbală, mai degrabă decât cu interogarea martorilor, la fel ca la tribunal. Aceste declaraţii pot fi comunicate dinainte arbitrului şi celeilalte părţi.

Reţeta reuşitei unei solicitări este similară cu cea de la tribunal. În practică, viteza mai mare cu care pot fi aranjate audierile înseamnă existenţa unei perspective mai bune de repunere în drepturi. Dacă patronul refuză să dea curs unei decizii de reangajare sau repunere în drepturi, el va fi constrâns la plata nuor compensaţii. Singurul mod în care o decizie poate fi contestată este pe calea revizuirii judiciare. Nu există nici o prevedere pentru contestaţie. Nu este necesar ca arbitrii să fie jurişti, deşi unii sunt. Din cauza acestor factori, natura audierilor de arbitraj va diferi semnificativ de tribunalele muncii. Ele sunt mai puţin legale, se pregătesc mai rapid şi sunt semnificativ mai ieftine din cauza nevoii mult mai reduse de preparative, prezentare şi potenţiale contestaţii legale. Utilizarea pe scară mai largă a declaraţiilor scrise poate fi şi ea de folos. Audierile vor fi astfel mai puţin stresante pentru părţile implicate şi se ţin în particular. Intenţia este ca ele să aibă mai mult o formă de interogatoriu decât de confruntare. Mărturiile nu se depun sub jurământ.

Deoarece în mod normal arbitrilor nu li se cere să decidă în probleme legale, ei nu sunt limitaţi de legislaţie sau de deciziile altor arbitri. Totuşi, ei pot ţine seama de motivele care au determinat o anumită hotărâre a tribunalului. Una din implicaţii este că ei nu se simt constrânşi de conceptul de „domeniu al răspunsurilor rezonabile" şi iau decizia pe baza probelor şi a expertizei lor industriale. În acest caz, este mai probabil ca angajaţii să câştige un proces în faţa unui arbitru decât a unui tribunal. Totuşi, arbitrii nu au autoritatea de a înlocui concedierea cu o sancţiune mai uşoară, de exemplu avertismentul scris.

Scanned with OKEN Scanner

Rezumat

✓ A fost examinată importanţa unei abordări eficiente a problemelor disciplinare şi necesitatea unor politici şi proceduri preventive. Un management şi o educaţie solidă pot face mult pentru a soluţiona sau a preveni problemele în acest domeniu. Au fost examinate legile relevante, inclusiv cele din domeniul conex al concedierilor prin redundanţă. Aceasta din cauza protecţiei statutare a angajaţilor în raport cu concedierile abuzive şi prin redundanţă. Cazurile medicale şi de prestaţie nesatisfăcătoare necesită proceduri separate.

✓ Cum am subliniat, majoritatea acţiunilor disciplinare trebuie să aibă loc la nivelul inferior al piramidei disciplinare, în termeni de nivel al sancţiuni. Din păcate, persoanele cu responsabilităţi manageriale evită adesea să se implice în acest domeniu, dintr-o varietate de motive. Printre acestea se numără o reticenţă generală de a conduce, confuzia în privinţa cui îi revine răspunderea pentru control şi disciplină şi nepopularitatea de care au a se teme managerii în caz că iau măsuri disciplinare. Aceasta poate să ducă la o pierdere generală a controlului şi la necesitatea de a aborda problemele într-o manieră mai serioasă decât ar fi fost nevoie altminteri. Calificarea la locul de muncă şi pregătirea formală pot face multe pentru a-i instrui pe oameni în legătură cu responsabilităţile lor în acest domeniu şi cu modul în care să le facă faţă.

✓ A fost explicată nevoia unei investigaţii adecvate a potenţialelor probleme disciplinare. Înaintea oricărei decizii, este necesară o analiză atentă a faptelor şi să i se ofere angajatului ocazia de a-şi expune poziţia. Aceasta nu doar că favorizează corectitudinea deciziei, dar poate să-l protejeze pe patron de pierderea unui eventual proces pentru concediere abuzivă. În audierile formale, se recomandă separarea rolului funcţionarului care prezintă cazul de rolul celui care prezidează dezbaterile. Angajaţii au dreptul legal de a fi însoţiţi la astfel de audieri. În cazul unei sancţiuni severe, angajatul vizat trebuie să aibă dreptul să facă contestaţie. Acolo unde este posibil, aceasta trebuie să se adreseze unui nivel superior al ierarhiei manageriale şi unor oameni care nu au fost anterior implicaţi în acel caz.

Întrebări de auto-evaluare

1. Cum aţi evalua dacă politicile disciplinare ale unei organizaţii sunt eficiente ?
2. Care sunt cele trei motive principale care pot conduce, în Marea Britanie, la o concediere corectă ?
3. Explicaţi conceptul de piramidă disciplinară.
4. Cum aţi aborda o problemă disciplinară la nivel informal ?
5. Cum aţi expune un caz la o audiere disciplinară formală ?
6. Care sunt principalele cerinţe ca o audiere disciplinară formală să fie prezidată corect ?

Scanned with OKEN Scanner

🕮 Bibliografie

(Lucrările de interes general sunt marcate cu un asterisc.)

*ADVISORY, CONCILIATION AND ARBITRATION SERVICE (2000) *Discipline at Work*, Advisory Handbook, ACAS.

*ADVISORY, CONCILIATION AND ARBITRATION SERVICE (2000a) *Redundancy Handling*, ACAS.

AIKIN, OLGA (2000) «Strictly by Invitation Only», *People Management*, 6 iulie.

ADVISORY, CONCILIATION AND ARBITRATION SERVICE (2000b) *Code of Practice on Disciplinary and Grievance Procedures*, ACAS.

DEPARTMENT OF EMPLOYMENT (1975) Manpower paper nr.14, HMSO.

EARNSHAW, JILL (1997) «Tribunals and Tribualtions», *People Management*, 29 mai.

EVANS, KEITH (1983) *Advocacy at the Bar: A Beginner's Guide*, Financial Training Publications Ltd.

INCOMES DATA SERVICES (1976) Brief 99, decembrie.

LABOUR MARKET TRENDS (1999) Employment Tribunal and Employment Appeal Tribunal Statistics 1997–1998 şi 1998–1999, septembrie. Office for National Statistics.

REES, DAVID şi BOB LEE (1983) «Disciplinary Skills at Canada Dry Rawlings», *Personnel Executive*, februarie.

Referinţe generale

FOWLER, ALAN (1999) *Managing Redundancy*, ed.a II-a, Institute of Personnel and Development.

INCOMES DATA SERVICES (1998) *Unfair Dismissal – Employment Law Handbook*, ed.a III-a, Incomes Data Services.

JAMES, PHILIP şi DAVID LEWIS (1992) *Discipline*, Institute of Personnel and Development.

Cazuri citate

BRITISH GAS PLC *VERSUS* MCGARRICK (1991) IRLR 305, CA.

CHUBB FIRE SECURITY LTD *VERSUS* HARPER (1984) IRLR 311, EAT.

GUNTON *VERSUS* RICHMOND-UPON-THAMES LONDON BOROUGH COUNCIL (1980) ICR 7555, IRLR 321, CA.

HOGG *VERSUS* DOVER COLLEGE (1998) IRLR 374, EAT.

KWIK-FIT (GB) LTD. *VERSUS* LINEHAM (1992) IRLR 156, EAT.

LUNT *VERSUS* MERSEYSIDE TEC LTD. (1999) IRLR 459, EAT.

MONIE *VERSUS* CORAL RACING (1980) IRLR 464, CA.

NASH *VERSUS* MASH/ROE GROUP (1998) IRLR 168.

POLKEY *VERSUS* A.E. DAYTON SERVICES LTD. (1987) IRL 503, H of L.

WEST MIDLANDS CO-OPERATIVE SOCIETY *VERSUS* TIPTON (1986) ICR 192, H of L.

WHITBREAD AND COMPANY PLC *VERSUS* MILLS (1988) ICR 716, EAT.

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 1 la capitolul 13

Modele de proceduri disciplinare conținute în codul de practici ACAS (2000 S.9)

Procedurile disciplinare trebuie:

i) să fie formulate în scris;

ii) să specifice cui i se aplică;

iii) să nu fie discriminatorii;

iv) să precizeze chestiunile ce nu trebuie amânate;

v) să asigure confidențialitatea dezbaterilor, declarațiilor martorilor și consemnărilor;

vi) să indice măsurile disciplinare ce pot fi luate;

vii) să precizeze nivelele manageriale care au autoritatea de a lua diverse măsuri disciplinare;

viii) să garanteze că angajații sunt informați înaintea audierii de acuzațiile care li se aduc și, acolo unde este posibil, de toate probele relevante;

ix) să ofere angajaților ocazia de a-și expune poziția înainte de luarea deciziei;

x) să garanteze angajaților dreptul de a fi însoțiți;

xi) să garanteze că, exceptând o abatere gravă, nici un angajat nu va fi concediat pentru o primă încălcare a disciplinei;

xii) să garanteze că nu se va lua nici o măsură disciplinară înainte de o investigare atentă a cazului;

xiii) să garanteze că angajaților li se explică orice eventuală sancțiune;

xiv) să garanteze dreptul la contestație – adresată îndeobște unui manager superior – și să specifice procedura de urmat.

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 2 la capitolul 13

Exemplu de secvenţă procedurală la o audiere disciplinară

1. Introducerea de către preşedinte
   Explicarea acuzaţiei
   Explicarea modului de desfăşurare a audierii

2. Prezentarea acuzaţiilor aduse angajatului, de către managerul operativ corespunzător
   Martorii aduşi de management
   Interogarea martorilor aduşi de management prin mijlocirea preşedintelui

3. Prezentarea de către sindicat şi răspunsul la poziţia managementului
   Martorii aduşi de sindicat
   Interogarea martorilor aduşi de sindicat prin mijlocirea preşedintelui

4. Alte precizări făcute de management
   Alte precizări făcute de sindicat
   Alte întrebări puse de preşedinte / comisie

5. Concluzia managerului operativ
   Concluzia reprezentantului sindical

6. Deliberarea

7. Decizia – oral şi/sau, mai târziu, în scris.

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 3 la capitolul 13

Lista de control pentru avertismentele scrise

Elementul	Comentarii
1. Solicitarea participării la audiere	
Specificarea acuzaţiilor.	Acuzaţiile sunt doar alegaţii. Ele pot fi dovedite sau infirmate ca rezultat al audierii.
Sugestia ca angajatul să aducă un reprezentant, dacă doreşte, şi a unor martori relevanţi, dacă este cazul.	Dacă vine şi un reprezentant, aceasta vă va oferi ocazia de a lăsa în seama lui susţinerea cazului dvs. şi asigurarea examinării corecte a argumentelor.
Acordarea de timp şi informaţii potrivite pentru ca angajatul să-şi pregătească în mod adecvat apărarea.	A nu face acest lucru poate să ducă la invalidarea audierii.
Referiri la procedura disciplinară.	Angajatul trebuie să aibă o copie. Dacă există dubii în această privinţă, trimiteţi-i una.
Se va preciza că, în funcţie de rezultatul audierii, se pot impune măsuri disciplinare.	
2. Avertisment disciplinar (înmânat după audiere)	
Enunţaţi măsurile disciplinare ce vor fi luate, dacă este cazul.	
Prezentaţi natura abaterii disciplinare.	Dacă introduceţi în avertismentele scrise termeni generali, precum comportament necorespunzător, în viitor vă veţi putea referi mai uşor la abaterile anterioare.
Specificaţi toate condiţiile referitoare la comportamentul pe viitor. Acestea includ sprijinul pe care sunteţi dispus să-l acordaţi.	Îl puteţi avertiza pe angajat în legătură cu conduita sa în viitor şi că orice repetare a abaterii respective îl poate / va face răspunzător de măsurile ulterioare.

Scanned with OKEN Scanner

Elementul	Comentarii
Specificaţi termenele.	Uneori procedurile asigură anularea avertismentelor după o anumită perioadă de bună purtare. Este preferabil să nu fixaţi termene stricte – ele s-ar putea dovedi prea rigide.
Specificaţi procedura de contestaţie şi termenul până la care poate fi depusă.	Cu cât sancţiunea este mai gravă, cu atât este mai important ca persoana să aibă dreptul de a face contestaţie.
Precizaţi dacă vreţi ca angajatul: • să confirme primirea avertismentului; • să consemneze dezacordul în legătură cu orice parte a avertismentului scris pe care o consideră incorectă.	
Dacă este vorba de o suspendare, precizaţi dacă este cu plată sau fără plată.	Dacă suspendarea este fără plata salariului, verificaţi dreptul legal de a face acest lucru.
Trimiteţi o copie a avertismentului reprezentantului persoanei şi tuturor managerilor implicaţi.	

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 14

Managerul şi relaţiile cu angajaţii

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:

- Să identificaţi obiectivele managementului şi pe ale angajaţilor dintr-o organizaţie
- Să localizaţi funcţia de relaţii cu angajaţii în cadrul unei organizaţii
- Să identificaţi variabilele cheie de pe piaţa muncii în care are loc o activitate de relaţii cu angajaţii
- Să identificaţi cadrul legal al relaţiilor cu clienţii în Marea Britanie
- Să înţelegeţi rolul sindicatelor în relaţiile cu angajaţii
- Să identificaţi cauzele problemelor în domeniul relaţiilor cu angajaţii şi să elaboraţi strategii pentru soluţionarea lor
- Să identificaţi conflictul de rol implicat de apartenenţa managerilor la sindicate şi să stabiliţi o modalitate de a-i face faţă, dacă este necesar

Introducere

În acest capitol sunt examinate atât obiectivele patronului cât şi cele ale angajaţilor. Deşi pot exista zone de suprapunere între aceste două categorii de obiective, pot exista şi conflicte de interes. Conflictele pot apărea indiferent dacă angajatul este sau nu membru al unui sindicat. Patronii trebuie să dispună de strategii în chestiuni esenţiale cum ar fi salarizarea şi normele de performanţă pentru toţi angajaţii, nu doar pentru membrii sindicali. De aceea şi folosim termenul de „relaţii cu angajaţii“ în locul celui de relaţii industriale. Termenul devine din ce în ce mai adecvat, căci mare parte din forţa de muncă nu mai este alcătuită din membrii unor sindicate, iar numărul angajaţilor cuprinşi în acordurile colective negociate a cunoscut un declin continuu.

Scanned with OKEN Scanner

În cadrul unei organizaţii, activitatea de relaţii cu angajaţii poate fi distribuită larg şi constituie o activitate importantă, indiferent dacă sindicatele sunt sau nu recunoscute. Menţinerea eficienţei producţiei sau a serviciilor este una din responsabilităţile esenţiale ale managerilor. Specialiştii în resurse umane şi probleme de personal joacă şi ei un rol important. Activitatea de relaţii cu angajaţii este influenţată semnificativ de piaţa muncii pe care operează şi de cadrul legal. Ambii aceşti factori sunt examinaţi. Este analizat şi rolul sindicatelor, inclusiv drepturile lor statutare. În ultimii ani, în Marea Britanie, o trăsătură importantă a relaţiilor cu angajaţii a fost, pe de o parte, declinul general al puterii negocierilor colective şi al gradului de cuprindere al sindicatelor şi, pe de altă parte, înmulţirea drepturilor statutare individuale.

Identificarea cauzelor dificultăţilor în relaţiile cu clienţii nu este întotdeauna uşoară. Aceasta întrucât slăbiciunea din alte sectoare ale activităţii organizaţiei se poate propaga şi în domeniul relaţiilor cu angajaţii. Totuşi, înţelegerea modului cum se întâmplă acest lucru poate fi esenţială în elaborarea unor strategii corectoare adecvate. În sfârşit, este examinat potenţialul de conflict în cazul în care managerii sunt şi membri de sindicat. Sunt explicate strategiile de abordare a unor astfel de conflicte. Domeniul înrudit al calităţilor de negociator este tratat în capitolul următor.

Obiectivele relaţiilor cu angajaţii

Obiectivele manageriale *versus* obiectivele angajaţilor

Principalul obiectiv al managerilor în sfera relaţiilor cu angajaţii este, probabil, obţinerea cooperării forţei de muncă în realizarea obiectivelor organizaţiei, cum ar fi:

- performanţe eficiente financiar (cheltuieli reduse cu forţa de muncă),
- controlul schimbărilor,
- evitarea întreruperilor lucrului şi a altor conflicte de muncă.

Urmărirea acestor obiective trebuie să fie echilibrată, căci ele pot intra în conflict unele cu altele. Acelaşi lucru se poate întâmpla cu obiectivele sindicatelor (şi/sau angajaţilor individuali) care probabil că sunt:

- menţinerea şi, dacă este posibil, îmbunătăţirea condiţiilor de muncă,
- siguranţa locului de muncă,
- controlul schimbărilor,
- evitarea întreruperilor lucrului şi a altor conflicte de muncă.

Condiţiile în care lucrează oamenii sunt negociate individual sau colectiv între reprezentanţii sindicatului şi patron, sau uneori ca o combinaţie a acestor două

Scanned with OKEN Scanner

procese. Acordurile negociate reprezintă un compromis care motivează suficient ambele părţi pentru a cădea la o învoială. Cu toate acestea, părţile se vor interesa permanent de măsura în care interesele lor sunt satisfăcute. Aceasta se poate realiza pe cale amiabilă – rezolvarea conflictelor prin negocieri nu presupune aplicarea de sancţiuni. Adesea termenul de „conflict" este utilizat în contextul relaţiilor de muncă drept sinonim pentru „grevă", ignorând faptul că aplicarea sancţiunilor reprezintă o cale de rezolvare a conflictului numai dacă negocierile au eşuat.

Expresia „relaţii bune cu angajaţii" trebuie folosită cu prudenţă, căci se poate pune întrebarea: „bune din perspectiva cui ?" Fiecare parte va aprecia succesul după măsura în care şi-a atins obiectivele. Pot să existe situaţii în care ambele părţi câştigă, de exemplu dacă organizaţia prosperă, salariile sunt generoase şi locul de muncă este sigur. Dar există şi situaţii când aceasta nu este posibil şi trebuie să ne ferim să adoptăm o viziune unitaristă, lipsită de realism, despre organizaţii, care să ignore potenţialele conflicte de interes. Problema a fost discutată anterior, mai ales în capitolul 2, dar este atât de importantă pentru relaţiile cu angajaţii încât necesită explicaţii suplimentare în acest capitol. Vom face referire la ea şi în capitolul următor, în contextul negocierilor.

Sisteme de referinţă

Fox (1965) a folosit conceptele de sisteme de referinţă unitare şi pluraliste pentru a-i clasifica pe manageri în două categorii. Unitariştii consideră că organizaţia are un scop comun, iar interesele sectoriale trebuie să fie subordonate obiectivelor de ansamblu ale organizaţiei. Orice activitate care se abate de pe acest făgaş este considerată ilegitimă. Tentativele de a urmări interese sectoriale sunt percepute ca iraţionale, întrucât aduc prejudicii organizaţiei în ansamblu. O analogie relevantă este cea a unei echipe de sport care urmăreşte să câştige cu orice preţ. Această viziune este în contrast cu sistemul de referinţă pluralist, care recunoaşte că obiectivele organizaţiei şi ale diverselor grupe de interese din cadrul ei nu coincid întotdeauna. Un exemplu îl reprezintă situaţia în care se impun concedieri pe motiv de redundanţă. Perspectiva pluralistă oferă un cadru atât pentru identificarea potenţialului conflict, cât şi pentru abordarea lui.

Sistemele de referinţă unitar şi pluralist pot fi un mod foarte util de a analiza modul în care oamenii abordează relaţiile de muncă. Cele două abordări pun în evidenţă faptul că managerii trebuie să conducă persoane şi grupuri ale căror interese nu coincid întotdeauna cu obiectivele organizaţiei. Uneori angajaţii, sau reprezentanţii lor, au o concepţie contrarie celei unitariste, care îi face să creadă că tot ce este în folosul angajaţilor este automat benefic pentru organizaţie. Managerii nu optează pentru un anumit sistem de referinţă; probabil că acesta este un element constitutiv al personalităţii şi sistemului lor de valori şi nu este uşor de schimbat. Cei cu un sistem de referinţă unitar pot avea dificultăţi în a identifica motivele conflictelor în general, şi nu doar în sfera relaţiilor cu angajaţii.

Importanţa ca managerii să aibă un sistem de referinţă care să le permită să recunoască cauzele şi raţiunea conflictelor este ilustrată de următoarele două exemple.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: O companie constructoare de maşini din Londra a edificat cu migală, împreună cu angajaţii, un model consensual de luare a deciziilor. Au existat multe zone de interes comun în care au avut loc discuţii productive. Cu toate acestea, modelul nu a făcut faţă unor domenii conflictuale semnificative. Într-o perioadă în care forţa de muncă era deficitară, managementul a propus ca uzina să fie mutată în vestul Angliei, unde forţa de muncă era mai abundentă şi mai ieftină. Evident, reprezentanţii angajaţilor ezitau să accepte ca aceştia să fie disponibilizaţi, sau să trebuiască a se muta într-o regiune unde salariile erau mai mici. Un alt subiect de conflict îl constituiau problemele implicate de locuinţele angajaţilor. Mutarea nu a avut loc. La fel de dificil a fost ca reprezentanţii angajaţilor să fie convinşi să accepte implementarea treptată a unor politici de şanse egale, în condiţiile unui aflux masiv de imigranţi în zonă.

La un moment dat, un model consensual de luare a deciziilor a fost introdus şi în cadrul Serviciului Naţional de Sănătate din Marea Britanie. S-au format echipe manageriale pentru luarea unor decizii integrate pe o bază consensuală. Din păcate, efectul a fost că fiecare membru al echipei a primit drept de veto. Aceasta a cauzat o asemenea paralizie organizaţională, încât una din modalităţile de a impune deciziile a fost acţiunea de protest a angajaţilor din branşă [ACAS, 1978]. În consecinţă, aranjamentul consensual a trebuit înlocuit cu o structură managerială ortodoxă.

Nerecunoaşterea conflictelor de interese poate face ca schemele de autoreglementare să fie ineficiente. Exemple în care se poate susţine că s-a permis ca interesele membrilor să treacă înaintea celor ale publicului includ acţiuni disciplinare împotriva medicilor, juriştilor, ziarelor şi bursei. În acest capitol sunt analizate problemele cu care se confruntă managerii când trebuie să împace obiectivele organizaţiei cu cele ale angajaţilor. Sunt examinate strategiile de susţine a managerului superior, precum şi realizarea consensului în privinţa schemelor de participare a angajaţilor.

Relaţiile cu angajaţii în contextul organizaţiei

Domeniul de activităţi

Activitatea de relaţii cu angajaţii este probabil larg distribuită în cadrul organizaţiei. Activităţile din acest sector includ:

- stabilirea salariilor şi a beneficiilor,
- performanţa în muncă,
- abordarea aspectelor disciplinare,
- revendicările individuale şi colective,
- reprezentarea colectivă, inclusiv participarea angajaţilor,
- sănătatea şi protecţia muncii,

Scanned with OKEN Scanner

- redundanţa,
- alte drepturi statutare ale angajaţilor.

Implicarea departamentului de personal, dacă există unul, este necesară pentru a asigura că deciziile formează o structură integrată, şi nu un set de precedente conflictuale. Totuşi, managerul individual este obligat să aibă anumite responsabilităţi în acest cadru, adesea la nivele tot mai înalte. Chiar dacă toate acordurile formale, inclusiv cele financiare, sunt încheiate în afara departamentului lor, managerii trebuie să aibă cel puţin controlul costurilor forţei de muncă şi al standardelor de performanţă.

În pofida sau, în parte, din cauza trendului către un mai mare transfer al autorităţii către managementul local, a existat o tendinţă de integrare mai strânsă a activităţii de relaţii cu angajaţii cu alte activităţi organizaţionale. Acolo unde puterea sindicatelor este mai mare decât în mod obişnuit, rolul serviciului de personal a fost adesea unul de depanator, trebuind să preia un rol executiv şi să lase managementul să se concentreze pe producţie şi/sau furnizarea de servicii. Un posibil efect ar fi detaşarea politicii decizionale din acest sector de cea din restul organizaţiei. Negocierile la nivel naţional şi asociaţiile patronale au consolidat această tendinţă. Totuşi, evoluţiile din legislaţia muncii au compensat declinul general al acestui rol de depanator. Volumul şi complexitatea legilor au mărit atât nevoia unor specialişti în problemele de personal, cât şi influenţa lor. Implicarea crescândă a conducerii superioare a organizaţiei în multe strategii de management al resurselor umane a fost un alt motiv de schimbare a modelului de activitate în managementul personalului.

Managementul resurselor umane

Termenul „management al resurselor umane" (*Human Resource Management – HRM*) este supus unor diverse interpretări. Uneori, el este divizat în două sectoare: „hard" (cuantificabil) şi „soft" (intangibil).

Printre exemplele de sectoare „hard" se numără costurile forţei de muncă şi evidenţa angajaţilor. Sectoarele „soft" includ aspecte precum capacitatea organizaţională, motivaţia, pregătirea şi perfecţionarea. Trebuie să se încerce integrarea diverselor aspecte de management al personalului (sau al resurselor umane), atât între ele, cât şi cu politica decizională corporativă sau de altă natură. Acesta a fost întotdeauna obiectivul politicilor manageriale progresiste din domeniul personalului. Reducerea generală a puterii de negociere a sindicatelor, costurile şi presiunile competitive au generat un impuls pentru politici mai active în sfera personalului/resurselor umane. În ceea ce priveşte relaţiile cu angajaţii, aceasta a dus adesea la o schimbare de accent, de la rolul managerilor ca „depanatori", la examinarea modurilor în care pot fi introduse nişte practici de muncă mai eficiente din punct de vedere al costurilor.

Scanned with OKEN Scanner

HRM implică o ajustare a politicilor astfel încât acestea să se potrivească nevoilor specifice ale organizaţiei, mai degrabă decât utilizarea unui set de remedii prescriptive standard. Pe lângă facilitarea schimbării, specialiştii în managementul resurselor umane trebuie să specifice atât obiectivele organizaţionale existente cât şi constrângerile înaintea luării unor decizii strategice, în loc să implementeze pur şi simplu nişte decizii strategice în care nu au fost implicaţi. Atât opţiunile cât şi constrângerile pot gravita în jurul capacităţii organizaţiei şi a personalului acesteia de a efectua cu succes anumite activităţi. Un exemplu în acest sens a fost dat în capitolul 2, în legătură cu organizaţiile naţionale de caritate, care s-au extins în ignorarea lipsei de expertiză managerială şi a obligaţiei de a menţine personalul odată „achiziţionat". Mai rezultă şi că specialiştii în managementul resurselor umane trebuie să se implice şi în dezvoltarea capacităţii organizaţiei de a face faţă unor potenţiale noi evoluţii.

Tipul de HRM conturat mai înainte necesită un specialist în cadrul conducerii. Pentru ca un astfel de membru al conducerii să fie eficient, el trebuie să cunoască temeinic organizaţia în ansamblu, inclusiv cultura ei şi modul cum trebuie să se dezvolte dintr-un punct de vedere strategic. Faptul este de natură să reducă capacitatea personalului specializat în managementul resurselor umane să-şi transfere expertiza între diferite tipuri de organizaţii. Aceasta se va întâmpla mai ales dacă ei vor încerca să impună un model care a funcţionat în altă parte, dar în circumstanţe semnificativ diferite. Pentru ca directorii HRM să fie eficienţi, ei trebuie să fie implicaţi în activităţi precum planificarea strategică, alcătuirea bugetului, structura organizaţiei şi deciziile privitoare la investiţii majore, achiziţii şi interdicţii.

Printre evoluţiile specifice din domeniul managementului resurselor umane se numără:

- *utilizarea sistemelor de management al informaţiei* pentru a facilita planificarea personalului şi controlul costurilor;
- *dezvoltarea contractelor de muncă individuale* mai mult decât a celor colective;
- *comunicarea directă cu forţa de muncă*, mai degrabă decât prin intermediul sindicatelor;
- *adaptarea politicilor din domeniul muncii în sensul unei mai bune orientări către client* – aceasta poate să implice încercări de schimbare a culturii şi angajamentelor;
- *un accent sporit pe valoarea adăugată de indivizi şi activităţi* – uneori aceasta implică utilizarea sistemului de plată în funcţie de performanţă;
- *asigurarea că activităţile de pregătire şi perfecţionare sunt perfect aliniate obiectivelor corporative*;
- *dezvoltarea capacităţilor de consultanţă internă* şi acţiunea ca agent al schimbării;
- *distribuirea unor activităţi individuale* cum ar fi administrarea statelor de plată;
- *inspecţii interne* şi stabilirea unor standarde de evaluare a eficienţei;
- *adoptarea unor practici de muncă flexibile*, fie în termeni de flexibilitate a funcţiei, flexibilitate a locaţiei sau flexibilitate numerică. Conceptul de organizaţie flexibilă a fost discutat în capitolul 3.

Scanned with OKEN Scanner

Un HRM strategic este adesea parte a filozofiei şi practicii manageriale, mai ales în cazul companiilor japoneze şi nord americane care au investit în Marea Britanie. Unii critici susţin că acest concept este unitarist şi ignoră potenţialul conflict de interese între patroni şi angajaţi. Un alt potenţial conflict este între variantele hard şi soft ale HRM. De exemplu, este greu de crezut ca angajaţii cu contracte pe termen scurt, adaptate nevoii de flexibilitate numerică a organizaţiei, să dea dovadă de fidelitate. Punctul de vedere alternativ este că strategiile bine fundamentate iau în calcul astfel de conflicte. Inevitabil, HRM strategic presupune implicarea strânsă a conducerii superioare, şi este un proces dirijat în esenţă de ierarhia managerială. Adesea, însă, ceea ce este descris ca HRM nu este decât o administrare de rutină a personalului.

Controlul şi supravegherea

Un aspect crucial al relaţiilor de muncă într-o organizaţie este măsura în care interesele manageriale sunt protejate la nivelul supravegherii directe. Acesta este nivelul cel mai de jos al managementului, dar în acelaşi timp el formează partea cea mai largă a piramidei manageriale. Termenul de „supraveghere" este folosit aici pentru a include managerii care răspund nemijlocit de conducerea oamenilor. La acest nivel, activitatea managerială implică adesea încercarea de a reconcilia aspiraţiile diferite ale organizaţiei şi ale angajaţilor în privinţa unor chestiuni precum rolurile la serviciu, metodele de lucru, cantitatea şi calitatea produselor sau a serviciilor oferite. Problema reconcilierii conflictelor poate fi intensificată dacă persoana în cauză este şi membru al grupului de lucru.

Din nefericire, managerii superiori s-ar putea să nu înţeleagă dificultăţile managerilor direcţi, sau ale supraveghetorilor. Aceasta mai ales dacă ei au un sistem de referinţă unitar. O potenţială consecinţă este că managerii direcţi, sau supraveghetorii, pot ceda presiunilor grupurilor de lucrători şi – pentru a se proteja pe ei înşişi – să ascundă pe cât posibil acest lucru de superiorii lor. Unii nu vor nici măcar să accepte sau să renunţe la responsabilităţile lor manageriale, cum am explicat în capitolul 1. De asemenea, în unele organizaţii, avantajele ce decurg din calitatea de supraveghetor au fost reduse prin evoluţii de genul armonizării termenilor şi condiţiilor de angajare cu muncitorii necalificaţi. Printre strategiile menite să contracareze aceste probleme se numără:

- *monitorizarea judicioasă* a ceea ce se întâmplă cu adevărat la nivelul acesta crucial al managementului;
- *examinarea impactului stimulentelor financiare* asupra rolului supraveghetorului. Aşa cum am explicat în capitolul 7, astfel de scheme pot submina poziţia supraveghetorului. De acest pericol trebuie ţinut seama şi când se propune utilizarea unor astfel de scheme;
- *identificarea cu grijă a rolului supraveghetorilor* – de exemplu, care este rolul unui supraveghetor în cazul numirii unui şef de echipă separat ?
- *selecţia atentă, pregătirea şi perfecţionarea supraveghetorilor*;

Scanned with OKEN Scanner

• *comunicaţii bine dezvoltate* în ambele sensuri între supraveghetorii direcţi şi grupurile lor de lucru;

• *dezvoltarea de relaţii laterale* între supraveghetori ca un mijloc de sprijin reciproc;

• *delegarea către supraveghetori a unei autorităţi adecvate*, cu grija ca aceasta să nu fie erodată, de exemplu prin a o nesocoti fără motiv, a nu-i consulta pe supraveghetori şi a le permite reprezentanţilor muncitorilor să-i ocolească;

• *consolidarea poziţiei supraveghetorilor* prin acordarea permisiuni de a da atât recompense cât şi sancţiuni. Supraveghetorii au un rol influent în acordarea oricăror favoruri organizaţionale – avansări, sporuri de merit sau promovări.

Participarea angajaţilor

O altă dimensiune a relaţiilor de muncă este participarea angajaţilor. Aceasta poate fi definită ca un mod de a implica forţa de muncă în acele probleme ale organizaţiei care îi afectează. Ea este diferită de conceptul de control al muncitorilor, unde controlul este transferat angajaţilor. Există puţine exemple de control al muncitorilor, fie şi numai din cauza reticenţei investitorilor de a pierde controlul investiţiilor lor. În cazul participării angajaţilor, decizia finală revine managementului.

Problema controlului final poate să creeze probleme cu mecanismele de reglementare asociate, cum ar fi comisiile de supraveghere. Dacă ultimul cuvânt nu revine patronului, pot apărea probleme majore. Acestea includ finanţarea organizaţiilor, responsabilitatea faţă de marele public şi dreptul de veto al angajaţilor faţă de orice schimbare care le este defavorabilă. Aceasta poate crea probleme majore reprezentanţilor angajaţilor, confruntaţi cu conflictele de interese între organizaţii şi angajaţi. Aceste dificultăţi sunt adesea ignorate de susţinătorii controlului asociat, care se concentrează pe aranjamentele constituţionale pentru rezolvarea unor astfel de probleme, fără să examineze ce se întâmplă de fapt în practică. Problema poate fi complicată şi mai mult de către aceia cu un sistem de referinţă unitar, incapabili să înţeleagă potenţialul de conflict între diferitele grupuri de interese.

Participarea angajaţilor trebuie văzută şi în contextul culturii organizaţionale şi naţionale în ansamblu. Schemele participative nu au cum să fie prea eficiente într-o cultură autocrată şi secretoasă. În capitolul 4 am făcut referire la studiul în care s-a constatat că succesul sau eşecul schemelor consultative nu depinde de mecanismele constituţionale, ci de stilul managerilor individuali. Cei care au fost activi în crearea de comitete au avut succes. Cei care nu au investit mult timp şi gândire în schemă, au eşuat în mod previzibil [Rees şi Porter, 1998: 165-170].

Există un număr de mecanisme participative diferite. Principalele categorii sunt directă, indirectă şi financiară.

Scanned with OKEN Scanner

Participarea directă

O caracteristică de bază a schemelor de participare directă este că angajaţii sunt implicaţi direct, şi nu prin intermediul unui reprezentant. Aranjamentele comune sunt:

• *grupuri de lucru auto-conduse*, în care grupul îşi poate stabili singur modul de lucru în cadrul parametrilor fixaţi de management. Aceşti parametri includ standarde de performanţă cantitative şi calitative;

• *cercuri de calitate*;

• *management total al calităţii* prin implicarea angajaţilor în întâlniri de echipă;

• *grupuri informative* – de notat accentul pe comunicarea de sus în jos, care este un model unitarist – şi publicaţii de uz intern;

• *supravegherea atitudinii angajaţilor*, mai ales în mediile nesindicalizate, şi facilităţi pentru angajaţi de a trimite scrisori anonime despre organizaţia lor;

• *ameliorarea postului* (explicată în capitolul 6);

• *discuţii cu managerii direcţi* – dintre toţi factorii, acesta poate fi cel mai important.

Schemele formale de participare a angajaţilor sunt puţin utile în rezolvarea problemelor de muncă dacă şeful este autocrat şi, pe deasupra, şi incompetent.

Participarea indirectă

• *negocieri colective* cu un sindicat sau asociaţie a personalului – aceste aranjamente pot să includă discuţii cu reprezentanţi pe o gamă largă de subiecte;

• *comisii consultative asociate*;

• *reprezentanţi şi comitete pentru sănătate şi protecţia muncii* (examinate mai departe în acest capitol);

• *scheme de sugestii* – acestea sunt o combinaţie de participare directă şi indirectă; sugestiile sunt făcute direct de angajaţi, dar reprezentanţii angajaţilor pot face parte din comisia care le examinează;

• *consilii muncitoreşti* – în acest sens există o cerinţă statutară pentru Consilii Muncitoreşti Europene (*European Works Councils*), care trebuie înfiinţate dacă o companie are mai mult de 1000 de angajaţi în două state membre, cu un prag minim de 150 în fiecare ţară. Comisia Europeană analizează posibilitatea unei directive pentru companii de a înfiinţa consilii muncitoreşti chiar dacă nu au angajaţi în alte state membre, existând deja un proiect de directivă.

• *acorduri de parteneriat* – acestea sunt acorduri formale între angajaţi şi sindicate destinate să mărească gradul de cooperare între ei pe o bază permanentă şi în interes comun. Zonele de interes comun includ îndeobşte succesul întreprinderilor individuale, încurajarea apartenenţei la un sindicat şi nevoia simultană de flexibilitate şi siguranţă a locului de muncă. Legea Relaţiilor de Muncă din 1999 permite guvernului să acorde garanţii care să contribuie la dezvoltarea unor astfel de aranjamente.

Scanned with OKEN Scanner

Participarea financiară

- *salarizarea în funcţie de performanţă,*
- *împărţirea profitului,*
- *acţiuni*[1].

Pentru mai multe explicaţii vizând participarea financiară, a se vedea capitolul 7. Cazul John Lewis Partnership este interesant deoarece profiturile sunt distribuite către angajaţi. Totuşi, puternica ierarhie managerială face ca aceasta să fie mai mult un exemplu de bunăvoinţă a fostului proprietar, decât de participare a angajaţilor [Flanders ş.a., 1968].

Un concept care se suprapune celui de participare a angajaţilor este cel de acţionar. Acţionarii sunt interesaţi şi, într-o oarecare măsură, răspunzători pentru succesul unei organizaţii şi sunt distincţi de grupurile externe de presiune, care încearcă pur şi simplu să influenţeze organizaţia în cauză. Astfel că un grup extern precum Prietenii Pământului, care are obiective generale de mediu, nu va fi considerat acţionar organizaţional. Pe de altă parte, nu întotdeauna este clar ce înseamnă în practică a fi acţionar. Gama potenţialelor zone de aplicaţie include aranjamentele de pensionare, cumpărarea de acţiuni şi împărţirea profitului. Aranjamentele reprezentative pot să implice consultarea angajaţilor, recunoaşterea sindicatelor, administratori din partea angajaţilor şi mecanisme care să implice furnizorii şi clienţii.

Piaţa muncii

Caracteristici cheie

În Marea Britanie şi în multe alte ţări s-au produs schimbări majore în natura pieţei muncii. Acestea au reflectat schimbările generale din economie. În Marea Britanie, de la o piaţă orientată spre vânzări şi cu o rată a şomajului foarte scăzută în anii 1960, s-a ajuns în anii 1980 la o piaţă de cumpărători, cu o rată a şomajului de 12% (în 1986–87). Deşi s-a revenit la o rată scăzută a şomajului, relaţiile de muncă s-au schimbat.

În prezent, piaţa muncii din Marea Britanie are următoarele caracteristici:

- *Şomaj în general scăzut*, mascând variaţii considerabile în funcţie de regiune şi profesie. Diviziunea nord/sud este pronunţată. Producţia industrială este în continuare în declin, în timp ce serviciile în general şi serviciile din domeniul computerelor în particular sunt în creştere.

[1] *Share options*, un aranjament prin care un muncitor poate să cumpere acţiuni ale companiei pentru care lucrează la un preţ convenabil şi să aibă un profit dacă le păstrează un număr stabilit de ani (*n.t.*).

Scanned with OKEN Scanner

• *S-a dezvoltat economia alternativă.* Unii oameni lucrează, nu plătesc impozite, dar pretind beneficii din partea statului. Politica guvernamentală este de a-i încuraja pe oameni să progreseze de la condiția de asistați social la cea de lucrători activi și de a îngreuna accesul la alocația de șomaj. Mai există o categorie de persoane neangajate care primesc un venit minim din partea statului [*state benefit*] și care nu sunt ușor de angajat.

• *Reducerea ratei șomajului nu a fost însoțită de o creștere a puterii sindicatelor, sau a numărului de membri sindicali.* Mai puțin de o treime din forța de muncă este afiliată la un sindicat. Zonele sindicale tradiționale sunt în declin. Zilele pierdute în acțiuni revendicative s-au redus dramatic, la fel și capacitatea sindicatelor de a controla schimbarea practicilor de muncă. Aceasta se datorează, în parte, presiunilor competitive și abilității sporite a clienților de a găsi alte surse de aprovizionare. De asemenea, ritmul schimbării amenință slujbele în forma lor existentă.

• *Imunitățile sindicale, anulate sub mai multe guvernări conservatoare succesive, nu au fost, în general, reintroduse.* Totuși, cel mai mare rol în reducerea puterii sindicatelor l-au avut schimbările economice. Un declin similar al puterii sindicale s-a produs și în restul Uniunii Europene unde drepturile statutare ale sindicatelor nu au fost diminuate. Într-o oarecare măsură, declinul puterii de negociere a fost compensat de o creștere considerabilă a rolului sindicatelor ca reprezentanți ai drepturilor statutare individuale ale membrilor lor.

• *Rolul asociațiilor de angajați s-a schimbat semnificativ. În sectorul privat, acordurile la scară națională practic au dispărut.* Cu toate acestea, asociațiile de angajați rămân surse importante de informații și sfaturi pentru organizațiile membre, mai ales în domeniul legislației muncii. Ele preiau adesea rolul de reprezentanți în fața tribunalelor muncii. De asemenea, în Marea Britanie și la Bruxelles, ele joacă un rol important de lobby în privința schimbărilor propuse.

• *Rata inflației este scăzută.* Acest fapt a redus impactul creșterilor salariale. În orice caz, creșterile anuale este mult mai probabil să se bazeze pe performanța individuală, sau să fie acordată în schimbul unor practici de muncă schimbate.

• *Persoanele cu competențe solicitate își pot exploata poziția pe piața muncii optând pentru slujbe mai bine plătite.* Reciproc, patronii pot mări salariile pentru a împiedica acest lucru. De asemenea, ei trebuie să evite stilurile manageriale dure cu angajații care posedă astfel de competențe și să aibă în vedere mijloace pozitive de a le câștiga fidelitatea. Deficitele de competențe sunt exacerbate de o lipsă generală de investiții în pregătire.

• *Ritmul în creștere al schimbărilor economice și tehnologice a făcut ca posturile să aibă o durată de viață mai scurtă, iar natura celor care rămân se modifică mai rapid.* Aceasta creează nesiguranță economică pentru mulți, în pofida tendinței generale către o rată scăzută a șomajului. Crește de asemenea nevoia recalificării și a perfecționării profesionale continue.

• *Există o tendință pronunțată ca salariile să fie determinate, parțial, de performanța individuală.* Uneori aceasta are loc prin scheme de plată legate de

Scanned with OKEN Scanner

performanţă, chiar dacă, aşa cum am explicat în capitolul 7, rezultatele nu au fost încurajatoare în sectorul public.

• *Schemele complexe de evaluare sunt mai puţin utilizate.* Aceasta se datorează, în parte, faptului că ele nu sunt destul de receptive la schimbarea rapidă a condiţiilor de pe piaţa muncii. Pe de altă parte, posturile sunt tot mai des definite în termenii competenţelor cerute. De asemenea, ele tind să fie definite în termeni generici, care să contribuie la flexibilitate.

• *Piaţa muncii este afectată de globalizare.* Apartenenţa la Uniunea Europeană şi reducerea generală a tarifelor au consolidat această tendinţă. La fel şi dezvoltarea corporaţiilor multinaţionale şi transnaţionale. Producţia este de cele mai multe ori încredinţată unor oameni din afara organizaţiei, sau transferată în alte ţări. Acest lucru poate afecta componentele, produsul complet, sau ambele şi a conferit companiilor internaţionale un ascendent în negocierile cu sindicatele pe tema revendicărilor salariale şi a practicilor de muncă. Reprezentanţii angajaţilor sau ai sindicatelor pot avea dificultăţi în a obţine acces la factorii de decizie reali.

• *Capacitatea de producţie globală excedentară în domenii precum fabricarea de vehicule a intensificat competiţia.*

• *Evoluţii precum organizaţiile flexibile au creat mai multe posturi periferice şi cu normă parţială.* Uneori angajaţii sunt dezavantajaţi de aceasta. În alte cazuri, angajaţii îşi creează un portofoliu de activităţi economice, sau găsesc că norma parţială este o modalitate convenabilă de a echilibra munca şi obligaţiile domestice.

• *Transferul activităţilor productive în afara organizaţiei a devenit o practică mai comună.* Aceasta nu doar că afectează relaţiile de muncă în interiorul organizaţiei, dar creează o presiune pentru practici de muncă mai eficiente, care să prevină fenomenul.

• *Modificarea structurilor organizaţionale are adesea efecte semnificative în stabilirea plăţilor.* Transferul autorităţii către manageri din unităţi semi-autonome le-a oferit acestora din urmă un mai mare control asupra salariilor şi a aranjamentelor de muncă. Transferul de autoritate în interiorul a ceea ce a rămas din sectorul public a permis de asemenea guvernului să se distanţeze de reducerile de posturi şi să încerce să se distanţeze de negocierile salariale. Totuşi, nivelul fondurilor a afectat indirect, dar puternic, nivelul salariilor în sectorul public. Negocierile la nivel naţional au supravieţuit în general acestor presiuni în sectorul public.

• *Locurile de muncă necesită adesea investiţii masive de capital.* Un aspect al acestei evoluţii este tehnologia informatică disponibilă unei categorii tot mai largi de angajaţi. Acest fapt poate mări capacitatea şi logica creşterii salariilor, pentru a asigura utilizarea eficientă a acestui capital. Aceasta şi dezvoltarea unor mari structuri de capital, cum ar fi supermarket-urile şi centrele de apel[2], au dus la favorizarea muncii în schimburi sau continue.

---

[2] *Call centre* – loc unde un număr mare de angajaţi răspund la apelurile telefonice ale clienţilor, pentru a da informaţii sau a vinde ceva (*n.t.*).

Scanned with OKEN Scanner

• *Există presiuni contradictorii, pe de o parte pentru dereglementarea pieței muncii, iar pe de altă parte, pentru o mai strictă reglementare.* Factorii care au creat o piață a muncii mai puțin reglementată includ privatizarea, obligativitatea ofertelor concurențiale în administrațiile locale și abolirea consiliilor salariale. Presiuni în sensul unei mai mari reglementări sunt plata statutară minimă, legislația împotriva discriminării, reducerea la un an a perioadei de angajare după care se aplică legile pentru concediere abuzivă și o gamă întreagă de directive europene. Aceste din urmă directive privesc orele de muncă, angajarea lucrătorilor cu normă parțială, consultările în caz de redundanță colectivă și transferul de antreprize.

• *Există bariere practice semnificative care împiedică libera circulație a forței de muncă în interiorul Marii Britanii.* Acestea includ deficitul de locuințe finanțate public și costurile ridicate ale unei locuințe private, mai ales în Londra și South East England. Barierele practice sunt încă și mai mari în ceea ce privește libera mișcare a forței de muncă între Marea Britanie și celelalte țări ale Uniunii Europene. Pe lângă cazare, apar probleme de limbă și cultură.

• *Remunerația pentru funcțiile executive a tins să crească odată cu creșterea competiției pentru talentul executiv pe o piață a muncii orientată spre rezultate.* De asemenea, controlul legal și al acționarilor asupra salariilor executive și a așa-numitelor „*golden handshake*"[3]. Aceasta în pofida extinderii practicii comitetelor de remunerare de a face recomandări în ceea ce privește plata managerilor superiori și a directorilor.

• *Beneficiile marginale în Marea Britanie sunt în general mai scăzute decât în alte țări europene mari.* Aceasta din cauza acordurilor colective și a clauzelor naționale de minim. Un exemplu în acest sens este protecția împotriva redundanței. Nivelul scăzut de protecție împotriva redundanței în Marea Britanie poate să încurajeze investițiile interne, dar să descurajeze companiile internaționale să creeze redundanțe în țări unde nivelele de protecție sunt ridicate.

• *Angajații trebuie să aibă mai multă încredere în sistemul de pensii private,* din cauza dificultăților pe termen lung ale guvernelor de a finanța pensiile de stat.

• *Aproape jumătate din forța de muncă este feminină.* Multe femei se întorc la muncă după concediul de maternitate. Cuplul în care ambii membrii au venituri este adesea o unitate economică puternică.

• *Femeile au tendința să învingă barierele discriminatorii de la locurile de muncă, obținând tot mai adesea poziții de răspundere.* Atât protecțiile legale cât și schimbările culturale au facilitat acest fenomen. Același lucru s-a întâmplat, într-o măsură mai mică, cu membrii minorităților etnice.

O problemă majoră nerezolvată a economiei britanice în general, cu implicații majore pentru piața muncii, este rolul Marii Britanii în Europa. O integrare mai strânsă, inclusiv în Uniunea Monetară Europeană (*European Monetary Union–EMU*), va stabili ratele de schimb și va încuraja investițiile interne. Totuși, prețul pentru

[3] O sumă mare de bani acordată unui manager superior dintr-o companie când părăsește postul. (*n.t.*).

Scanned with OKEN Scanner

aceasta este pierderea controlului asupra ratelor dobânzilor şi, prin urmare, o capacitate mai redusă de a face faţă inflaţiei. De asemenea, deciziile luate la Bruxelles sunt mai greu de influenţat decât cele de la Westminster. Există două modele contrare: primul este al unei pieţe de muncă nereglementate, de tip american, într-o economie în expansiune, dar cu o protecţie limitată a angajaţilor şi o protecţie socială minimală; celălalt model este o piaţă a muncii reglementată, de tip european, cu un nivel ridicat de protecţie a angajaţilor, dar o creştere economică mai lentă. Integrarea europeană poate face mai uşoară competiţia în Europa, dar mai dificilă cu restul lumii. O altă dilemă este că, deşi din punct de vedere geografic Marea Britanie face parte din Europa, din punct de vedere cultural ea este mult mai apropiată de S.U.A. Indiferent de motiv, fapt este că ciclul activităţii economice din Marea Britanie este aliniat mai degrabă cu S.U.A. decât cu Europa continentală. De asemenea, gândirea managerială în Marea Britanie este influenţată mai mult de cea americană decât de cea europeană.

Impactul investiţiilor interne

Un alt aspect al pieţei muncii care merită luat în seamă este impactul investiţiei interne. Marea Britanie a reuşit să atragă investiţii dintr-un număr de ţări, mai ales Japonia şi S.U.A. Aceasta dintr-o serie de motive. Unul este nivelul relativ scăzut al costului forţei de muncă, în comparaţie cu alţi parteneri europeni, mai ales în ceea ce priveşte beneficiile marginale. Alte motive sunt avantajul de a folosi limba engleză, garanţiile guvernamentale, disponibilitatea unor terenuri pe care nu s-a construit niciodată nimic[4] şi apartenenţa la uniunea Europeană. Pe de altă parte, recent, aceste avantaje au fost contrabalansate într-o oarecare măsură de cursul ridicat al lirei sterline şi de neapartenenţa Marii Britanii la Uniunea Monetară Europeană.

Companiile care au făcut investiţi interne în Marea Britanie au fost, în cea mai mare parte, organizaţii multinaţionale sofisticate, din industrii mari consumatoare de capital. Dată fiind scara investiţiilor interne şi publicitatea care se face noului tip de relaţii cu angajaţii, trebuie să încercăm să identificăm impactul real şi să separăm faptele de exagerările presei.

Multe companii japoneze care operează în Marea Britanie au introdus aranjamente individuale privind statutul, în timp ce pentru beneficiile suplimentare există o schemă comună pentru toţi angajaţii. Pe de altă parte, a existat impresia greşită că firmele japoneze au negociat şi moratorii pe bază de arbitraj asupra grevelor. Realitatea este că puţini angajaţi, inclusiv dintre japonezi, sunt dispuşi să lase deciziile salariale pe seama unui arbitraj exterior.

Un studiu efectuat de Ministerul Muncii în cadrul firmelor japoneze care operează în Marea Britanie [Milsome, 1993] a arătat că, în ceea ce priveşte practicile de muncă, numai în industria de automobile era în uz un model japonez distinct. Acesta includea abordări de tipul managementului total al calităţii, munca în echipă, producţia „în ultimul moment"[5] şi munca flexibilă. Dar chiar şi acolo, modelul era

---

[4] Aşa-numitele *greenfields* (*n.t.*).

[5] Un sistem numit *just-in-time*, în care marfa este produsă, vândută sau cumpărată la ultimul termen posibil (*n.t.*).

Scanned with OKEN Scanner

folosit într-o formă modificată, în parte datorită forței culturii și a tradițiilor locale, dar și din cauză că politici precum garantarea pe viață a locului de muncă nu puteau fi aplicate. De asemenea, încercările de a introduce practici noi printre furnizorii de componente nu au prea dat rezultate. Filiala Nissan din Sunderland a înregistrat nivele spectaculoase ale productivității, dar criticii au atras atenția asupra dezavantajelor pentru angajați: un model consensual impus, dependența angajaților pe baza marginalizării sindicatelor, șomajul local și lipsa unor calificări transferabile[6] [Garrahan și Stewart, 1992]. Se impune prudență și în analizarea declarațiilor privind productivitatea. Raportul dintre numărul de angajați și producția de mașini este influențată de un număr de factori, printre care nivelul investițiilor de capital și măsura în care activitățile se execută în afara organizației. O concluzie generală a studiului Milsome a fost că nu există nici o dovadă că introducerea noilor practici de muncă ar fi avut un impact semnificativ asupra productivității sau a profitabilității, comparativ cu sistemele tradiționale. În general, se pare că elementele individuale ale modelului japonez au devenit mai răspândite, în special inițiativele privind programul de muncă flexibil și managementul total al calității, dar nu trebuie uitat că existau oricum presiuni puternice în favoarea unor astfel de schimbări.

Cadrul legal

Un număr de drepturi legale individuale și colective ale angajaților din Marea Britanie au fost deja explicate. Printre acestea se numără drepturile angajaților în cazul în care organizația lor își schimbă proprietarul (capitolul 3), protecția împotriva discriminării pe motiv de sex, rasă și apartenență sau activitate sindicală (capitolele 9 și 13), plata egală pentru muncă de valoare egală (capitolul 7), protecția împotriva concedierii abuzive sau prin redundanță (capitolul 13). Problema consiliilor de muncă a fost tratată mai înainte în acest capitol. Drepturile individuale au fost consolidate prin Legea Drepturilor Angajaților din 1996, dar de atunci s-au făcut completări.

Fundal

Întreaga problematică a legislației muncii seamănă oarecum cu un meci de fotbal politic. Lucru deloc surprinzător dacă se au în vedere legăturile – în Marea Britanie – dintre patroni și Partidul Conservator, pe de o parte, și dintre sindicate și Partidul Laburist, pe de altă parte. Cu toate acestea, multe din restricțiile impuse activității sindicatelor de guvernările conservatoare succesive din anii 1980 și începutul anilor 1990, au fost menținute de guvernarea laburistă:

[6] *Transferable skills*, competențe care se pot utiliza în diferite posturi sau situații (*n.t.*).

Scanned with OKEN Scanner

- ilegalitatea aşa-numitelor *closed-shops*, întreprinderi în care toţi angajaţii trebuie să fie membrii ai unui singur sindicat,
- ilegalitatea pichetării secundare şi a acţiunilor de protest secundare,
- obligativitatea supunerii la vot a oricărei acţiuni de protest,
- răspunderea fondurilor sindicale în cazul unei acţiuni de protest ilegale,
- cerinţa ca toţi membrii comitetelor executive naţionale ale sindicatelor să fie aleşi prin vot direct.

Au existat o serie de completări ulterioare la legea muncii, generate de iniţiativele guvernării laburiste şi de Uniunea Europeană. Acestea sunt schiţate mai jos.

Recunoaşterea sindicatelor

Acolo unde un sindicat poate să demonstreze că majoritatea angajaţilor sunt membrii săi, patronul poate fi obligat să recunoască acel sindicat în vederea negocierilor colective. Aceasta se întâmplă şi dacă majoritatea angajaţilor votează pentru recunoaşterea unui sindicat, cu condiţia ca acea majoritate să reprezinte cel puţin 40% din numărul celor cu drept de vot. Organul care reglementează aceste situaţii este Comisia Centrală de Arbitraj. Aceasta organizează votul şi precizează aspectele jurisdicţionale. Unii patroni garantează recunoaşterea sindicatului pentru a evita recursul la procedurile statutare. Totuşi, nu există nici o autoritate care să asigure că patronii negociază cu bună credinţă.

Venitul minim

În 1999 a fost introdus un salariu minim pe oră de 3,60 £ pentru persoanele în vârstă de peste 21 de ani. Acesta este revizuit anual. În anul 2000, salariul minim pe oră pentru persoanele între 18 şi 21 de ani era de 3,20 £. Valoarea stabilită iniţial pentru adulţii cu o pregătire acreditată a fost de 3,20 £. Ratele minime includ o serie de bonusuri, dar nu şi prime pentru orele suplimentare şi lucrul în schimburi. S-a estimat că venitul minim interesează în mod direct 2 milioane de muncitori, dar el îi influenţează indirect pe mult mai mulţi, datorită impactului asupra diferenţelor salariale şi a costurilor muncii pentru contractorii din exterior, mai ales cei implicaţi în activităţi de curăţenie, aprovizionare şi pază. Patronii au obligaţia de a fac cunoscute angajaţilor veniturile minime. Agenţia Internă pentru Venituri şi Impozite impune acest lucru. Sancţiunile includ amenzi, plăţi retroactive şi potenţiale acţiuni legale în faţa instanţei şi a tribunalelor muncii. Stabilirea unui venit minim nu a avut ca efect reducerea semnificativă a numărului de angajaţi, în mare parte din cauza nivelului iniţial modest al acestor venituri.

Scanned with OKEN Scanner

Directiva privind orele de lucru

Majoritatea lucrătorilor din Marea Britanie se află acum sub incidența Reglementărilor Timpului de Lucru. Acestea au fost introduse în vederea alinierii la Directiva Europeană a Timpului de Lucru. Se prevede creşterea progresivă a gradului de acoperire, astfel încât să fie cuprinse şi categorii în prezent excluse, cum ar fi medicii stagiari şi unii lucrători din transporturi. Cei care îşi stabilesc singuri programul de lucru sunt şi ei excluşi. Dată fiind ambiguitatea în privința cui este inclus în aceste reglementări – managerii, de exemplu – rămâne de domeniul cazuisticii să determine de la ce nivel o persoană este exclusă. Principalele prevederi sunt:

- durata medie a săptămânii de lucru nu trebuie să depăşească 48 de ore (calculată pe o perioadă de 17 săptămâni). Această limită poate fi depăşită, însă, printr-un acord mutual. Dată fiind existența altor restricții, aceasta înseamnă o durată medie convenită a săptămânii de lucru de cel mult 78 de ore;
- angajații trebuie să aibă o zi întreagă de odihnă pe săptămână, deşi se poate lua media pe două săptămâni;
- adulții trebuie să aibă 11 ore neîntrerupte de odihnă la fiecare 24 de ore;
- o pauză continuă de 20 de minute la fiecare 6 ore de lucru, preferabil nu la locul de muncă. Patronii nu sunt obligați să impună acest lucru, dar nici nu se poate renunța oficial la acest drept;
- munca de noapte trebuie limitată la o medie de opt ore de schimb, fără mediere în cazul unor circumstanțe speciale. De asemenea, trebuie asigurate controale medicale gratuite pentru muncitori;
- concediu plătit de patru săptămâni pe an. Nu se admit plăți compensatorii în loc de concediu decât la sfârşitul perioadei de angajare.

O anumită relaxare de la prevederile de mai sus se poate obține prin derogări voluntare. Acestea se pot conveni cu lucrători individuali, grupuri şi/sau sindicate. Ca exemple se pot da medierea orelor de muncă pe durata unui an şi, când există motive tehnice justificate, încorporarea alocației de odihnă în alocația zilnică de odihnă. Totuşi, astfel de înțelegeri trebuie consemnate. Informații mai detaliate sunt disponibile de la Ministerul Industriei şi Comerțului [DTI, 2000].

Monitorizarea se face via Comisia pentru Sănătate şi Protecția Muncii şi autoritatea locală, care poate înainta acțiune penală împotriva celor care încalcă dispozițiile. Angajații pot depune şi ei plângeri la tribunalele muncii. Unii patroni îşi asumă riscurile încălcării regulilor; eventualele abuzuri ies la lumină mai ales la investigarea unor accidente grave.

Directiva privind lucrul cu normă parțială

Această directivă le cere patronilor să acorde tratament egal angajaților cu normă parțială comparativ cu colegii lor cu normă întreagă. Referirea este la termenii şi condițiile de angajare şi rămâne valabilă dacă diferențele nu se pot

Scanned with OKEN Scanner

justifica obiectiv. Există o anumită ambiguitate în privinţa cui anume este vizat de aceste reglementări.

Directiva privitoare la concediul parental

În condiţiile acestei directive, părinţii care au cel puţin un an de serviciu la patronul lor au dreptul la un concediu neplătit de 13 săptămâni pentru fiecare copil. Aceasta nu reprezintă o alocaţie anuală, ci este valabilă până când copilul împlineşte cinci ani (sau 18, în cazul copiilor cu handicap). Ambii părinţi sunt îndreptăţiţi la acest concediu, şi pentru fiecare copil. O altă prevedere se referă la un concediu fără plată de o durată rezonabilă pentru rezolvarea situaţiilor de urgenţă ale persoanelor dependente.

Capitolul social

Cele două directive anterioare au fost implementare ca urmare a semnării de către Marea Britanie a Capitolului Social al Uniuni Europene, care a înlocuit astfel dispoziţiile fostei guvernări (conservatoare). Această adeziune înseamnă, de asemenea, că Marea Britanie va fi supusă viitoarelor directive ce se vor adopta cu votul unei majorităţi calificate. În Uniunea Europeană, prin votul unei majorităţi calificate se înţelege alocarea unui număr de voturi proporţional cu mărimea ţării respective. Pentru adoptarea unei moţiuni este necesară o majoritate de aproximativ 70 %.

Totuşi, pare să existe o reducere semnificativă a numărului de directive care afectează legislaţia muncii. Una din cauze ar putea fi stabilirea unor standarde *minimale* rezonabile. O altă cauză posibilă este preocuparea pentru competitivitatea cu restul lumii. Marea Britanie este constrânsă şi de evoluţiile cazuisticii privitoare la directivele europene, inclusiv cazuistica din celelalte ţări comunitare.

Sănătatea şi protecţia muncii

Pe lângă importanţa lor în sine, sănătatea şi protecţia muncii au şi o importantă dimensiune în ceea ce priveşte relaţiile cu angajaţii. Cadrul legislativ care acoperă această zonă este Legea Sănătăţii şi Protecţiei Muncii din Marea Britanie (1974). Principalele sale caracteristici sunt:

- organul răspunzător de monitorizarea şi impunerea acestei legislaţii este Comisia pentru Sănătate şi Protecţia Muncii;
- patronilor li se cere să stabilească sisteme de lucru sigure nu doar pentru angajaţii lor, ci să aibă în vedere şi protecţia publicului;
- fabricanţii şi furnizorii trebuie să ofere produse şi sisteme sigure;

Scanned with OKEN Scanner

• în organizaţiile cu cel puţin cinci angajaţi, inclusiv cei operând ca liber profesionişti (cu excepţia angajaţilor din locuinţele private), managementul este obligat să dispună de reguli scrise de protecţie a muncii. Patronii trebuie să facă cunoscute aceste reguli şi să stabilească aranjamente manageriale clare pentru implementarea lor;

• accidentele trebuie consemnate, iar cele grave, raportate;

• angajaţii trebuie informaţi despre orice riscuri şi schimbări;

• patronii au obligaţia să se consulte cu toate sindicatele recunoscute în problemele de sănătate şi protecţie a muncii, iar sindicatele pot numi reprezentanţi pentru protecţia muncii;

• dacă doi astfel de reprezentanţi solicită în scris înfiinţarea unui comitet pentru protecţia muncii, patronul trebuie să se conformeze;

• obligaţia consultării sindicatelor a fost extinsă, în cazul lipsei acestora, la obligaţia consultării angajaţilor;

• când este cazul, patronii trebuie să asigure îmbrăcăminte de protecţie gratuită, test de acuitate vizuală şi instructaj de protecţia muncii. Codurile de practică şi regulile esenţiale de protecţie a muncii sunt anunţate periodic, ultimele având forţă de lege;

• încălcarea legislaţiei statutare face ca organizaţiile să fie pasibile de urmărire penală.

Există şi obligaţii care decurg din dreptul comun, iar organizaţiile pot fi date în judecată de către cei care au suferit daune din cauza neglijenţei acestora. Patronii trebuie să se conformeze şi acelor directive europene ce sunt aprobate pe baza votului unei majorităţi calificate. Un exemplu al modului în care au evoluat practicile din domeniul sănătăţii şi al protecţiei muncii este interzicerea fumatului în cadrul multor organizaţii.

În condiţiile Legii Sindicatelor şi a Dreptului Muncii din 1993, măsurile de protecţie pentru angajaţi şi reprezentanţii lor au fost sporite. Reprezentanţii pentru protecţia muncii nu pot fi sancţionaţi pentru îndeplinirea obligaţiilor convenite. Angajaţii nu pot fi sancţionaţi legal pentru a fi luat măsuri rezonabile de a se proteja pe ei înşişi sau pe alţii împotriva unor pericole pe care le consideră în mod justificat ca serioase sau iminente. Dacă sunt concediaţi din aceste motive, angajaţii sau reprezentanţii au dreptul la compensaţii sporite. De asemenea, angajaţii care nu-şi mai pot îndeplini obligaţiile de serviciu pe motive de sănătate sau de protecţie a muncii trebuie transferaţi în posturi alternative adecvate, sau să li se acorde concediu cu plată integrală.

Din păcate, în ciuda cadrului legislativ cuprinzător pentru protecţia angajaţilor şi a membrilor publicului, măsurile de siguranţă luate de patroni nu dau întotdeauna rezultatele scontate. La creşterea riscurilor contribuie şi deregle-mentarea pieţei muncii şi presiunile competitive.

Exemplu: Pericolele care decurg din neglijarea măsurilor de siguranţă sunt evidenţiate de o serie de dezastre, îndeosebi de la finele anilor 1980: răsturnarea unui bac P & O la Zeebrugge, incendiile de pe stadionul de fotbal Bradford şi din staţia de metrou King Cross, accidentele feroviare de la Clapham şi Purley, spectatorii

Scanned with OKEN Scanner

sufocaţi în înghesuiala de pe stadionul Sheffield's Hillsborough, scufundarea vasului de agrement *Marchiones* pe fluviul Tamisa şi incendiul de la instalaţiile petroliere *Piper Alpha*. Scufundarea bacului *Estonia* în largul coastei finlandeze, în 1994, cu pierderea a 852 de vieţi, subliniază potenţiala scară a tragediei şi caracterul ei evitabil. Exemple mai recente sunt accidentul feroviar din apropierea gării londoneze Paddington, în 1999, în care au murit 31 de persoane, şi prăbuşirea la Paris a unui avion Concorde Air France, în 2000, soldată cu moartea a 113 persoane.

Acţiuni preventive sunt necesare la toate locurile de muncă. Din nefericire, neglijenţa în acest domeniu este mult prea răspândită. În consecinţă, în Marea Britanie se acordă o atenţie sporită responsabilităţii indivizilor şi organizaţiilor în cazul unor incidente de sănătate sau protecţie a muncii. Aceasta poate mări şansele ca, în cazul unor viitoare incidente de acest tip, persoanele răspunzătoare să ajungă la închisoare iar organizaţiile să primească amenzi substanţiale.

Din păcate, pot să existe conflicte majore între siguranţa muncii şi presiunile pentru creşterea producţiei şi a prestărilor de servicii. Cum am explicat în capitolul 7, aceste presiuni pot spori în cadrul schemelor cu stimulente materiale. În S.U.A., un proces de mai multe milioane de dolari a fost iniţiat de o persoană călcată de angajatul unei pizzerii care încerca să se conformeze pretenţiei patronului său de a furniza pizza în mai puţin de 30 de minute de la trimiterea comenzii. Comportamentul în trafic al multor curieri pe motociclete sau biciclete este un alt exemplu al potenţialului conflict dintre presiunile comerciale şi siguranţă. Patronii trebuie să fie conştienţi şi de pericolul pentru sănătate reprezentat de eforturile excesive şi repetate şi de stresul la locul de muncă. Problemele legate de stres şi de responsabilităţile aferente au fost tratate în capitolul 6.

Rolul sindicatelor

Evoluţia numărului membrilor de sindicat

Reducerea semnificativă a puterii de negociere a sindicatelor a fost cauzată şi accentuată de alte schimbări. Numărul membrilor de sindicat din Marea Britanie a scăzut de la un maxim de 13,2 milioane în 1979, la 7,85 milioane în 1998, o reducere drastică cu 40%. Pe de altă parte, pentru prima oară după 1979, în 1998 s-a produs o uşoară creştere a acestui număr [Certification Officer, 2000: 20]. Procentul locurilor de muncă unde există cel puţin 25 de angajaţi şi sindicate recunoscute a scăzut de la 66% în 1984 la 45% în 1998, dată la care numai 36% din angajaţii în astfel de posturi erau membri sindicali [Ministerul Industriei şi Comerţului, 1998: 14].

Scanned with OKEN Scanner

Factorul cheie care a determinat această reducere masivă au fost schimbările economice structurale. În domenii sindicale importante prin tradiţie, cum ar fi industria constructoare de maşini, mineritul, porturile şi căile ferate, numărul de angajaţi s-a redus substanţial. Abolirea organizaţiilor în care toţi membrii trebuie să aparţină unui acelaşi sindicat a fost de asemenea semnificativă. Proporţia membrilor sindicali este mai mare în sectorul public decât în cel privat. Printre factorii care exprimă această situaţie se numără dimensiunea angajatorului, măsura în care patronatul acceptă sindicatele şi tendinţa de a plăti sporuri salariale pentru depăşirea sectorului privat. Sindicatele s-au confruntat cu diminuarea substanţială a veniturilor de la membrii cotizanţi. Aceasta a generat presiuni suplimentare pentru uniri şi fuziuni.

Reducerea numărului de membri de sindicat nu s-a datorat diminuării motivelor tradiţionale ale afilierii sindicale:

> Motivele tradiţionale pentru afilierea la un sindicat, cum ar fi „sprijinul" în cazul unei probleme de muncă, rămân predominante. Iar atitudinile manageriatului sunt printre cele mai importante cauze ale revendicărilor.
>
> (*Waddington şi Whitson, 1995:47*)

Recunoaşterea

Se pare, de asemenea, că în rândurile patronatului nu a existat vreo tendinţă de respingere a sindicatelor. Congresul Sindicatelor din 1998 a arătat că s-au înregistrat mai multe acorduri de recunoaştere a sindicatelor decât cazuri de repudiere a lor. Trebuie ţinut seama şi de faptul că acordurile negociate pot stabili termeni şi condiţii pentru membrii de sindicat la fel ca şi pentru nesindicalişti. Totuşi, în multe organizaţii s-a strecurat un element de suspiciune faţă de sindicate, unele grade au fost excluse, gama problemelor s-a redus, iar punctul de vedere al sindicatelor a pierdut din importanţă. Un alt exemplu al acestei eroziuni este creşterea numărului de contracte personale şi al salariilor în funcţie de performanţă. Programul de lucru flexibil şi titlurile generice ale posturilor au redus de asemenea oportunitatea sindicatelor de a pleda în favoarea unei îmbunătăţiri a statutului lor. Tendinţa în creştere a patronilor de a se angaja în comunicare directă cu angajaţii lor este de asemenea semnificativă.

Acţiunile de protest

Puterea de negociere a sindicatelor s-a redus mult de la maximul postbelic din anii 1960. În ultimii ani, în Marea Britanie, zilele pierdute cu acţiuni de protest s-au împuţinat, situându-se în apropierea valorii minime de când se fac înregistrări, adică din anul 1881. În cele 12 luni dinainte de februarie 2000 s-au pierdut numai 217 000 zile. Totuşi, mai există zone unde sindicatele dispun de o forţă de nego-

Scanned with OKEN Scanner

ciere semnificativă, cea mai evidentă fiind transporturile. În 1999, aproape 150 000 din cele 283 000 de zile lucrătoare pierdute au fost în acest sector [Labour Market Trends, 2000: S.93]. Puterea lor provine din faptul că oferă un serviciu esenţial care nu poate funcţiona eficient fără ele. Forţa sindicatelor este remarcabilă în rândurile personalului metroului şi al căilor ferate londoneze. Unul din motive este caracterul relativ de neînlocuit al acestui personal. Sindicatele feroviare au de asemenea capacitatea de a folosi un acord convenabil cu un patron regional ca model pentru ceilalţi patroni.

Dovada puterii potenţiale a personalului din sectorul transporturilor este ilustrat de disputa din anul 1997 dintre conducerea companiei British Airways şi personalul navigant. Aceasta s-a dovedit extrem de costisitoare din cauza pierderilor înregistrate şi a fost unul din factorii care au contribuit la demiterea ulterioară, în anul 2000, a directorului executiv Bob Ayling. Totuşi, exemplul cel mai dramatic al vulnerabilităţii economiei la protestele din sectorul transporturilor a fost oferit de impactul demonstraţiilor populare împotriva creşterilor preţului petrolului şi motorinei în Marea Britanie din septembrie 2000. O trăsătură distinctivă a fost refuzul şoferilor de pe autocisterne de a-i obliga pe manifestanţi să părăsească rafinăriile de petrol. Aceasta a dus rapid la blocaje economice majore şi a oglindit acţiuni similare care avuseseră loc mai înainte în Franţa şi Belgia.

În evaluarea puterii sindicale, trebuie avut în vedere că aceasta există mai mult la baza organizaţiei decât la vârful ei. Faptul că sindicatele au o ierarhie organizatorică îi poate face pe oameni să creadă că şi ele se comportă, sau ar trebui să se comporte, la fel ca organizaţiile unde puterea se concentrează la vârf – cum este în general cazul patronatelor. În sindicate, controlul aparţine în ultimă instanţă membrilor de rând, care plătesc cotizaţii şi îşi aleg liderii. Autoritatea formală supremă revine grupurilor alese dintre sindicaliştii de rând dar, în orice caz, sindicatele trebuie să se conformeze dorinţelor membrilor lor. Această realitate a fost consolidată de introducerea legislaţiei privitoare la vot. Uneori, însă, votul în favoarea unor acţiuni de protest este folosit pur şi simplu ca o strategie care să-i determine pe patroni să fie mai generoşi în negocieri. Greşeala pe care o fac unii oameni este să-i considere pe liderii sindicali ca pe nişte ofiţeri de poliţie, având responsabilitatea şi capacitatea de a-i instrui pe sindicalişti ce au de făcut. Chiar dacă liderii sindicali ar accepta acest rol discutabil, ei nu prea dispun de sancţiuni prin care să-şi impună voinţa membrilor de rând.

Schimbările de rol

În mod evident, capacitatea sindicatelor de a-şi servi membrii şi modul în care ele fac acest lucru s-a schimbat. Acum poziţia lor este mai mult una defensivă, căutând să-şi protejeze membrii de concedierea prin redundanţă şi de modificarea contractelor şi acordurilor de muncă. Focarul negocierilor este mai localizat, ceea ce măreşte vulnerabilitatea anumitor grupuri. Negocierile locale creează şi ele probleme de resurse pentru sindicate. De asemenea, este tot mai dificil pentru

Scanned with OKEN Scanner

sindicate să aibă acces la factorii reali de decizie, mai ales dacă sediul acestora se află într-o altă țară. Una din reacțiile sindicatelor la aceste evoluții generale nefavorabile a fost aranjarea unei serii de facilități pentru membrii lor la produsele și serviciile oferite de anumite organizații comerciale. Altă reacție a fost o atenție sporită acordată drepturilor legale ale sindicatelor și membrilor lor, mai ales datorită normelor europene în domeniu. În consecință, sindicatele fac lobby pentru schimbările legislative propuse, la Bruxelles, ca și în Marea Britanie.

Acordurile colective

Relațiile dintre patroni și angajați pot fi reglementate într-o oarecare măsură prin acorduri. Există două tipuri principale de acorduri colective:

- procedurale, care stipulează modul de soluționare a diferendelor;
- substanțiale, care conțin rezultatul acordurilor negociate cu ajutorul procedurii adecvate. Astfel de acorduri vor include în mod normal chestiuni salariale și privitoare la termenii și condițiile de angajare.

Acordurile colective se pot referi la chestiuni de substanță sau de procedură. Acordurile substanțiale tratează chestiuni precum salariile și condițiile de angajare. Acordurile procedurale pot fi comparate cu regulamentul de box – pot exista cel puțin reglementări ale modului cum sunt conduse disputele pe teme de substanță. Uneori pot să existe dezacorduri legate de natura acordului procedural, una din părți considerând că acesta favorizează în mod injust cealaltă parte să-și atingă scopurile substanțiale. Dacă nu se ajunge la o înțelegere privind procedura, poate fi necesar ca manageriatul să emită o procedură pe baza căreia să continue tratativele.

Următoarele aspecte fac adesea obiectul acordurilor procedurale.

Aspecte individuale

- *Disciplina și concedierile*,
- *Revendicările*.

Așa cum am explicat în capitolul precedent, angajații au dreptul statutar de a fi reprezentați în aceste două domenii, dacă urmarea poate fi o acțiune disciplinară formală, sau dacă revendicările sunt de substanță. Aceasta înseamnă că pot fi invitați lideri sindicali din afară, chiar dacă ei nu sunt recunoscuți de patron.

Aspecte colective

- *Dispute*: au în vedere soluționarea revendicărilor care afectează mai mult de o persoană. Ca exemple se pot da interpretarea acordurilor colective și modificarea aranjamentelor de muncă;
- *Revendicări salariale*: poate exista o procedură invariabilă de abordare a revendicărilor salariale;
- *Redundanță*: acordurile pot prevedea consultări privind redundanța, selecția în vederea disponibilizării prin redundanță și acordarea de compensații. Obligativitatea legală a consultărilor a fost explicată în capitolul precedent;

Scanned with OKEN Scanner

• *Sănătate şi protecţia muncii*: aranjamentele pentru menţinerea unor condiţii de muncă sigure, numirea de reprezentanţi şi înfiinţarea de comitete pentru protecţia muncii, au fost explicate anterior în acest capitol.

Unii patroni încheie acorduri voluntare, în funcţie de numărul membrilor de sindicat. Ei pot să pretindă un număr mai mare de membri sindicali, sau o susţinere mai mare pentru problemele colective comparativ cu cele individuale. Aceasta din cauza gradului mai mare de cuprindere al problemelor colective. Patronii sunt interesaţi să menţină la minimum numărul de sindicate cu care trebuie să trateze, pentru a evita competiţia şi fricţiunile inter-sindicale. Companiile japoneze investitoare iniţiază adesea „concursuri de frumuseţe" care să ofere potenţialelor sindicate şansa de a solicita recunoaşterea înainte ca vreo persoană să fie angajată.

Acordurile procedurale pot să asigure un cadru foarte util pentru abordarea diferendelor care apar. Atât managerii cât şi reprezentanţii angajaţilor pot fi în dificultate, neştiind ce să facă dacă tratativele eşuează. Ei au interesul comun să definească obiectul disputei şi să cadă de acord în privinţa pasului următor şi a ceea ce se poate face între timp, dacă se mai poate face ceva. În felul acesta o dispută poate fi tratată fără ca vreuna din părţi să fie obligată să renunţe, de regulă problema fiind transmisă nivelului ierarhic superior, unde este abordată pe o bază nouă. Definirea domeniului aflat în dezacord şi timpul astfel economisit pentru analize suplimentare pot să contribuie la ulterioara soluţionare a disputei. Procedurile pot face ca părţile implicate să se ocupe de altceva, cel puţin pentru o vreme. În fine, dacă nici discuţia la nivelele superioare nu duce la o înţelegere, desigur că trebuie abordată problema spinoasă „ce facem acum". Fiecare parte poate să opteze fie pentru a ceda, fie pentru a încerca să-şi impună punctul de vedere cu orice preţ, ceea ce, într-un fel, este stadiul final al procedurii. Managerii trebuie să cântărească cu grijă dezavantajele riscului de a întâmpina rezistenţa sindicatelor, cu impactul de rigoare asupra moralului angajaţilor, în raport cu dezavantajele cedării. Această decizie trebuie atent chibzuită.

Deşi tratarea divergenţelor în cadrul unei proceduri negociate nu garantează o soluţie satisfăcătoare, ea asigură cel puţin o alternativă unei retrageri imediate şi dă părţilor ocazia să exploreze şansele unei soluţii negociate. Conştientizarea faptului că, dacă nu se ajunge la un acord, se poate recurge la alte mijloace, are în sine un efect calmant asupra ambelor părţi. Uneori arbitrajul este privit ca fiind soluţia la divergenţele nerezolvate, dar dacă el este prea repede disponibil, poate elibera părţile de răspunderea pentru soluţionarea problemei şi da naştere la pretenţii şi contra-pretenţii exagerate, fără nici un progres în direcţia unei soluţii negociate. Totuşi patronii, inclusiv statul, ezită acum, în general, să recurgă la arbitraj în negocierile colective. Puterea colectivă a sindicatelor este destul de redusă, deşi deficitul de competenţe îi poate face pe patroni să accepte măriri semnificative ale salariilor. În aceste circumstanţe, poate că arbitrajul este mai adecvat pentru soluţionarea diferendelor în interpretarea acordurilor, sau pentru rezolvarea disputelor individuale în care decizia nu are mari implicaţii financiare.

Scanned with OKEN Scanner

Unul din avantajele acordurilor procedurale este că părţile pot cel puţin să limiteze aria dezacordului, convenind asupra celor aflate în dispută şi a modului în care aceasta trebuie soluţionată, chiar dacă rezolvarea poate să implice, în ultimă instanţă, constrângerea unei părţi de către cealaltă. O altă modalitate de a delimita zona de conflict este utilizarea unei clauze de *status quo* în procedura referitoare la dispute, fapt ce asigură continuarea lucrului pe baza existentă înainte de începerea disputei. Acesta poate fi un instrument util, dar există cazuri în care este greu de stabilit data exactă când a apărut disputa şi, prin urmare, care a fost poziţia de *status quo*. Uneori, conducerea este de părere că introducerea unei astfel de clauze oferă sindicatelor numeroase ocazii de a bloca schimbările care nu le sunt pe plac.

Exemplu: Soluţia la această dilemă adoptată de o companie industrială a fost introducerea unei „reguli a celor zece zile". Când manageriatul considera că discuţiile pe tema schimbării practicilor de muncă sunt tergiversate în mod nejustificat, el îşi rezerva dreptul ca în răstimp de zece zile să introducă respectiva modificare, dacă până atunci nu intervenea un alt acord.

Patronii pot găsi şi alte avantaje în utilizarea acordurilor colective. Se economiseşte timp dacă se discută multe probleme cu reprezentanţii angajaţilor, decât cu fiecare individ în parte. Aceasta îndeosebi dacă mare parte din avantajele suplimentare sunt sau trebuie standardizate. De asemenea, patronii pot să aprecieze structurile reprezentative ca foarte utile pentru schimbul de informaţii pe tema relaţiilor de muncă. În plus, aceste structuri pot fi folosite în mod constructiv la îmbunătăţirea cooperării în zonele de interes comun.

Calităţile de diagnostician

A fost necesar să clarificăm cadrul în care operează managerii în domeniul relaţiilor cu angajaţii, întrucât contextul are implicaţii majore asupra comportamentului lor. Trebuie de asemenea să examinăm aptitudinile de diagnosticare de care au nevoie managerii. Natura problemelor în relaţiile cu angajaţii este adesea uşor de recunoscut – printre cele mai probabile fiind întreruperea lucrului, slaba performanţă, rezistenţa la schimbare şi practicile restrictive. Mai greu de stabilit sunt cauzele reale ale acestor dificultăţi şi găsirea unor soluţii – dacă există – pentru rezolvarea lor. Natura emoţională a subiectului poate îngreuna un diagnostic exact – dacă cineva a ajuns să-l urască pe un anumit reprezentant, atunci cu uşurinţă se poate lăsa tentat de opinia stereotipă că toţi cârcotaşii ar trebui concediaţi sau, după unii, chiar închişi sau împuşcaţi. Bineînţeles, realitatea este că, indiferent de sentimentele noastre, trebuie să tolerăm pe un anumit reprezentant sindical, iar acesta pe managerul său, pentru care s-ar putea să aibă resentimente la fel de puternice.

Scanned with OKEN Scanner

Relaţiile personale proaste pot să exacerbeze conflictele dintre conducere şi sindicate, iar în unele cazuri conflictele nu sunt decât nişte confruntări personale. Totuşi, chiar dacă toţi cei implicaţi ar fi îngeri, ei tot ar trebui să rezolve situaţii în care interesele părţilor sunt în conflict. Una din calităţile de care managerii au nevoie în acest domeniu este capacitatea de identificare a conflictelor fundamentale din spatele problemelor personale. La fel de important este ca managerul să aprecieze în ce măsură un reprezentant sindical reflectă părerile colegilor săi. A scăpa de un anumit reprezentant – presupunând că aceasta ar fi posibil – nu ar rezolva mare lucru dacă el ar fi înlocuit de o altă persoană cu un comportament similar.

Recunoaşterea conflictelor de interese

Poate cea mai importantă calitate necesară unui manager în relaţiile cu angajaţii este capacitatea de a recunoaşte situaţiile în care interesele manageriale intră în conflict cu cele ale angajaţilor. Unii oameni adoptă o perspectivă unitară asupra organizaţiei şi pur şi simplu nu admit că aşa ceva se poate întâmpla. Raţionamentul este că tot ce este bine pentru organizaţie este automat bine şi pentru toţi salariaţii acesteia. Deşi această abordare reprezintă o filozofie simplă şi comodă pentru cei care o susţin, ea nu îi ajută pe manageri să trateze conflictele de interese care pot apărea, şi apar, în legătură cu nivelul salariilor, contractele de muncă şi siguranţa locurilor de muncă. Managerii pot fi atât de preocupaţi de diversele presiuni la care sunt supuşi, încât să neglijeze implicaţiile anumitor decizii pentru subalternii lor. Dacă angajaţii îşi văd interesele ameninţate de schimbări, este greu de crezut că acestea îi vor entuziasma. De exemplu, s-ar putea să fie foarte incomod pentru un patron să constate că subalternii nu cooperează la introducerea de noi tehnologii, întrucât consideră că acestea le ameninţă cariera şi siguranţa locului de muncă, dar procesul decizional trebuie să se bazeze pe o evaluare corectă a opiniilor angajaţilor, nu pe ceea ce s-ar dori să gândească ei.

Este foarte uşor ca rezistenţa la schimbare să fie pusă pe seama conservatorismului specific forţei de muncă, dar o asemenea analiză omite faptul că angajaţii se opun anumitor schimbări fiindcă acestea le ameninţă interesele. Alte schimbări, cum ar fi creşterile salariale, sunt acceptate fără nici o problemă. Angajaţii vor reflecta probabil la natura schimbării şi la impactul ei asupra intereselor lor. Într-un studiu asupra practicilor restrictive efectuat de Comisia Donovan, se concluziona că

> există prea puţine practici restrictive care să nu fi fost concepute de cel puţin una din părţile implicate ca un mijloc de protecţie a propriilor interese
>
> (*1967: 52*)

Dacă diagnosticarea a fost făcută riguros, există cel puţin posibilitatea ca managerii să reflecteze la ce este de făcut, dacă se mai poate face ceva. Acceptarea ideii că unele probleme sunt de neînlăturat este mult mai constructivă decât irosirea

Scanned with OKEN Scanner

timpului, a eforturilor şi a banilor pentru implementarea de soluţii false, care nu vor da rezultate fiindcă diagnoza a fost greşită. În unele probleme se pot lua măsuri corective. Este posibil ca o comunicare eficientă să elimine o neînţelegere, sau să deschidă calea unei soluţii negociate care să facă suficiente concesii ambelor părţi încât înţelegerea să fie meritorie. Anticiparea problemelor poate duce la evitarea, sau măcar diminuarea lor. Multe lucruri se pot realiza prin simplul fapt ca managerii să se gândească la implicaţiile deciziilor lor din perspectiva subalternilor. De exemplu, ei pot lua decizii pur tehnice, fără să realizeze problemele pe care acestea le pot crea în alte sectoare ale organizaţiei. De pildă, dacă programarea producţiei este modificată de o asemenea manieră încât sunt afectate veniturile angajaţilor, este preferabil să anticipăm reacţiile salariaţilor şi să ţinem seama de ele când luăm decizia, decât să ignorăm efectele sale probabile. Diagnoza nu trebuie să omită nici raporturile de putere. Dacă se identifică un conflict de interese, trebuie să determinăm în ce măsură părţile implicate îşi pot impune punctul de vedere. Este regretabil că unele conflicte sunt determinate de raporturile de forţe, precum şi de criterii intelectuale, tehnice şi morale, dar este imprudent ca un manager să încerce să impună o anumită decizie căreia i se poate rezista cu uşurinţă. Reciproc, simplul fapt că angajaţii protestează faţă de o anumită propunere, nu înseamnă în mod automat că patronul este incapabil să o implementeze.

Integrarea relaţiilor de muncă cu alte activităţi manageriale

Până în acest moment, în capitolul de faţă, relaţiile de muncă au fost prezentate ca un subiect de sine stătător. Totuşi, pentru o înţelegere reală a acestui domeniu, este esenţial să vedem în ce fel relaţiile de muncă interacţionează cu alte funcţii manageriale. Aceasta poate fi o aptitudine crucială pentru o diagnosticare corectă, întrucât adesea cauzele problemelor în relaţiile cu angajaţii şi, implicit, orice remedii, se află în celelalte sectoare. Acest aspect esenţial este deseori pierdut din vedere din cauza separării compartimentale. Situaţia poate fi complicată şi mai mult prin necunoaşterea de către cei implicaţi în relaţiile de muncă a ceea ce se petrece în alte sectoare şi, reciproc, necunoaşterea de către cei din afară a ceea ce se petrece în sfera relaţiilor de muncă.

Exemplu: O companie producătoare de ambalaje din Guyana a trebuit să facă faţă unei greve de câteva săptămâni în urma unor disponibilizări prin redundanţă. Organizaţia investise în echipamente şi pregătirea forţei de muncă pentru a onora o comandă masivă din partea unui producător de zahăr. Comanda nu a putut fi onorată la termen şi a fost anulată. Ancheta ulterioară a dezvăluit că livrarea fusese promisă în momentul de vârf al cererii sezoniere de ambalaje, şi că nu existaseră niciodată perspective ca termenul de livrare să fie respectat.

O firmă producătoare de îmbrăcăminte pentru copii a decis să se reprofileze, de la producţia de articole de uz zilnic, la o gamă mai largă de obiecte vestimentare la modă, de serie mică. Tentativa a eşuat, fiindcă nu s-a ţinut seama de problemele de acomodare ale angajaţilor şi de impactul asupra gratificaţilor obţinute de aceştia.

(Legge, 1978: 45-46)

Scanned with OKEN Scanner

Este necesar să prezentăm acest aspect esenţial al interacţiunii dintre relaţiile de muncă şi alte funcţii manageriale cu ajutorul exemplelor, dată fiind atât valoarea lor ilustrativă, cât şi lipsei în acest domeniu a unor studii sistematice. Din păcate, există o tradiţie persistentă de a privi relaţiile de muncă drept o activitate de sine stătătoare, şi aceasta în pofida potenţialei abordări integratoare implicate de managementul resurselor umane. Abordarea unidimensională a fost evidentă în ultimul studiu iniţiat de stat asupra relaţiilor de muncă din Marea Britanie [Raportul Donovan, 1968] şi este încă foarte vădită în scrierile academice şi mare parte a comportamentului organizaţional. Comisia Donovan s-a concentrat asupra nevoii de îmbunătăţire a relaţiilor de muncă din industrie. Principala concluzie a raportului a fost că se impune formalizarea procedurilor la nivel de fabrică. „Principalul neajuns al relaţiilor de muncă din Marea Britanie" a fost identificat în negocierile anarhice la nivelul uzinei [Royal Commission on Trade Unions and Employers Associations, 1968: para 1019]. Îngustimea acestei abordări ar putea fi la originea slabelor rezultate obţinute prin aplicarea recomandărilor din Raportul Donovan [Singleton, 1975].

Pentru manageri, lecţia care se desprinde de aici este să nu caute, sau să nu se aştepte, ca rezolvarea problemelor de muncă să vină exclusiv din iniţiative în acest sector. Deşi procedurile eficiente şi expertiza în relaţiile cu angajaţii pot fi utile, ele singure nu permit identificarea cauzelor fundamentale ale problemelor de muncă. Din păcate, pregătirea şi experienţa celor răspunzători cu relaţiile de muncă este uneori de aşa natură încât ei sunt incapabili să înţeleagă cum cauzele multora din problemele cu care se confruntă se află în afara domeniului lor. Reciproc, cei din afara sferei relaţiilor de muncă pot cunoaşte atât de puţine despre acest domeniu încât nu-şi dau seama de necesitatea de a urmări implicaţiile deciziilor lor asupra relaţiilor de muncă. Un răspuns la această problemă este asigurarea unei pregătiri manageriale generale pentru toţi managerii. Motivele sunt cu atât mai puternice când se realizează că modul în care anumite decizii sau eşecuri din alte domenii generează probleme de muncă nu este decât un exemplu referitor la felul în care problemele se pot transmite dintr-un domeniu managerial în altul. Mergând cu analiza mai departe, problema nu este doar de a-i face pe manageri conştienţi de implicaţiile pe care le au deciziile lor în alte domenii, ci şi de a recunoaşte că incompetenţa crasă într-un domeniu poate cu uşurinţă să precipite crize în cu totul altă parte.

O evoluţie pozitivă, tratată anterior în acest capitol, este că iniţiativele autentice din domeniul managementului strategic al resurselor umane corelate cu politicile corporative trebuie să includă problemele relaţiilor de muncă în contextul unei abordări sistemice integratoare a problemelor organizaţionale. Dar nu toate iniţiativele corporative şi din domeniul resurselor umane sunt corect concepute şi integrate. Se pot da numeroase exemple în care dimensiunea umană este ignorată, sau privită într-un mod simplist, în lipsa unui sfat competent în stadiul proiectării politicii. Acest subiect a fost examinat în capitolul 2; în capitolul 3 am dat exemple relevante privind iniţiativele din domeniul managementului total al calităţii (TQM), iar în capitolul 10 ne-am ocupat de proporţia ridicată de eşecuri ale schemelor de salarizare legate de performanţă. Problema aceasta a iniţiativelor cu o bază îngustă sau superficial integrate caracterizează, din păcate, modul cum sunt abordate adesea multe tipuri diferite de schimbări organizaţionale.

Scanned with OKEN Scanner

Managerul ca membru de sindicat

Motive pentru afiliere

Una din consecinţele sindicalizării cadrelor de conducere este că managerii trebuie să reflecteze cu toată seriozitatea dacă să se alăture sau să rămână membri ai unui sindicat. Sindicatele din sectorul public au inclus în mod tradiţional printre membrii lor manageri cu funcţii superioare. Aceasta s-a datorat, în parte, acceptării sindicatului de către patron şi dimensiunii organizaţiilor implicate. Unii manageri superiori, inclusiv din sectorul privat, sunt şi membri sindicali. Printre motive se numără păstrarea calităţii de membru la promovare, serviciile de specialitate oferite de sindicatele manageriale şi utilizarea, sau ameninţarea cu utilizarea procedurilor statutare de recunoaştere. Dacă managerii fac parte dintr-un sindicat, s-a putea ca ei să constate că posibilitatea declarării unor conflicte de muncă de către propriul lor sindicat conduce la o mai mare implicare a lor în afacerile sindicale. Simpla mărime a unei organizaţii poate însemna că afilierea la un sindicat este singura modalitate ca termenii şi condiţiile de angajare ale managerului să fie corect discutate. Deşi utilizarea pe scară mai largă a contractelor personale şi a schemelor salariale pe bază de merit sau performanţă a redus accentul pus pe negocierile colective, uneori managerii pot totuşi dori ca un sindicat să le reprezinte interesele. Preocupările privind siguranţa locului de muncă şi, în unele cazuri, stilurile manageriale abrazive, sunt alte motive ale afilierii la un sindicat. Siguranţa legală şi serviciile oferite de sindicate în cazul audierilor la un tribunal al muncii, pot fi alte atuuri pentru potenţiala recrutare a managerilor. Unii manageri se alătură unui sindicat sau îşi păstrează calitatea de membru al acestuia doar ca un mijloc de a afla care-i sunt planurile şi strategiile.

Alegerea sindicatului

Una din deciziile pe care le are de luat un manager este cărui sindicat să i se alăture. Un sindicat de specialişti, datorită tocmai acestei specializări, s-ar putea să nu aibă prea mulţi membri şi de aceea să ducă lipsă de servicii complete de asistenţă. Sindicatele mai mari, deşi poate că nu înţeleg în aceeaşi măsură problemele unui manager, s-ar putea să dispună de un set complet de servicii şi de specialişti şi de capacitatea de a negocia provenită din numărul mare de membri, mai ales dacă printre aceştia se află grupuri mari de lucrători cheie. În timp ce unele sindicate de specialişti supravieţuiesc, altele nu rezistă şi fuzionează cu sindicate mai mari, adesea spre uşurarea patronului, pentru că astfel se reduce numărul de sindicate cu care trebuie să trateze.

Scanned with OKEN Scanner

Conflictele de interese

Deşi afilierea la un sindicat ar putea fi în avantajul unui manager individual, această apartenenţă poate să aducă şi probleme noi. Managerul va constata că nu este întotdeauna simplu să reconcilieze rolul de manager cu cel de sindicalist. Managerul poate să se alăture unui sindicat managerial, sau secţiunii pentru funcţionari a unui sindicat muncitoresc. La prima vedere nu este nici o problemă atunci când el negociază ca reprezentant al patronului cu angajaţii care aparţin altor sindicate, sau chiar aceluiaşi sindicat, dar dintr-o altă ramură. Cu toate acestea, ramurile aceluiaşi sindicat pot fi unite prin politici comune şi, de asemenea, unele ramuri sindicale pot absorbi o mare parte din funcţionarii unui anumit patron. Aceasta poate să genereze un conflict de roluri, ca atunci când un manager vrea să depună o plângere împotriva propriului său şef, care nu doar că face parte din aceeaşi ramură sindicală, dar este chiar unul dintre liderii acesteia !

În condiţiile unor acţiuni de protest, membrii sindicali ar putea constata existenţa unui conflict între nevoia de menţinere a producţiei sau serviciilor şi dorinţa sindicatului de a le întrerupe. Asemenea conflicte au fost foarte obişnuite în sectorul public. Indivizii descoperă că sunt blamaţi de patron dacă nu menţin serviciile în funcţie şi că sunt blamaţi de sindicat dacă le menţin.

Nu există soluţii facile pentru conflictele cu care se pot confrunta managerii membri de sindicat. Pe de altă parte, dacă managerul recunoaşte problemele ce pot apărea, aceasta ar trebui să-l facă mult mai prudent când decide dacă să se alăture sau nu unui sindicat, cărui sindicat anume, dacă să ocupe funcţii de conducere în cadrul acestuia şi cum să rezolve conflictele de roluri în care sunt implicaţi el şi colegii săi de sindicat. Mulţi manageri sindicalişti rezolvă aceste potenţiale probleme evitând să se facă remarcaţi în cadrul sindicatului.

Rezumat

✓ După cum am demonstrat, domeniul relaţiilor de muncă este deopotrivă complex şi fluid. Chiar şi într-un mediu nesindicalizat vor exista conflicte de interese ce trebuie identificate şi soluţionate. De asemenea, pot să existe zone de interes comun unde cooperarea să fie îmbunătăţită constructiv. Activităţile din sfera relaţiilor de muncă includ salarizarea, termenii şi condiţiile de angajare, prestaţia profesională, aranjamentele de muncă şi siguranţa locului de muncă. Un ritm de schimbare accelerat înseamnă că aranjamentele de muncă se schimbă cu o frecvenţă mai mare. Este esenţial ca manageriatul să fie implicat activ în asigurarea eficienţei aranjamentelor de muncă şi în revizuirea lor în lumina noilor circumstanţe.

✓ Parametrii cheie care determină relaţiile de muncă sunt piaţa muncii şi legislaţia muncii; ambele au fost examinate. Deşi rata şomajului a scăzut foarte mult în Marea Britanie, acest fapt nu a fost însoţit de redobândirea puterii de negociere a sindicatelor. Disputele se poartă la un nivel extrem de scăzut şi mai puţin de o treime din forţa de muncă este afiliată unui sindicat. Totuşi, unii oameni sunt capabili să exploateze competenţele şi deficitele geografice ale forţei de

Scanned with OKEN Scanner

muncă. De asemenea, în parte datorită apartenenței la Uniunea Europeană, în Marea Britanie s-a produs o creștere semnificativă a drepturilor individuale ale angajaților. A sporit rolul sindicatelor ca reprezentant al membrilor săi.

✓ Au fost explicate dificultățile ce apar în diagnosticarea cauzelor problemelor din relațiile de muncă. Un motiv este că problemele pot fi precipitate de decizii luate în alte sectoare ale activității manageriale. Slăbiciunea managerialului poate avea repercusiuni asupra relațiilor de muncă. Un management general eficient este o cerință de bază pentru niște relații de muncă eficiente.

✓ În fine, am examinat rolul managerului ca membru de sindicat. Au fost identificate diverse modalități de abordare a potențialelor conflicte de interese. Domeniul înrudit al negocierii este subiectul următorului capitol.

Întrebări de auto-evaluare

1. Care sunt obiectivele managerilor și ale angajaților în cadrul organizaților ?
2. Care sunt principalele probleme legate de relațiile de muncă într-o organizație ?
3. În ce mod poate piața muncii să determine structura relațiilor de muncă?
4. Identificați șase moduri în care relațiile de muncă din Marea Britanie sunt supuse reglementărilor legale.
5. Identificați rolul sindicatelor. Va fi oare nevoie de sindicate și în continuare ?
6. Explicați cum eșecurile din alte sectoare ale managementului se repercutează asupra relațiilor de muncă.
7. Poate fi reconciliat rolul de membru sindical cu cel de manager ?

Bibliografie

CERTIFICATION OFFICER FOR TRADE UNIONS AND EMPLOYERS ASSOCIATIONS (2000) Annual Report 1999-2000, Certificate Officer.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY (1998) *The 1998 Workplace Employee Relations Survey – First Findings*, HMSO.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY (2000) *A Guide to the Working Time Regulations*, DTI.

FOX, ALAN (1965) comunicare științifică 3, „Industrial Sociology and Industrial Realations", Royal Commission on Trade Unions and Employers'Associations, HMSO.

FLANDERS, A. ș.a. (1968) *Experiment in Industrial Democracy*, Faber.

GARRAHAN, PHILIP și PAUL STEWART (1992) *The Nissan Enigma*, Mansell.

LABOUR MARKET TRENDS (mai 2000) Office for National Statistics.

LEGGE, K. (1978) *Power, Innovation and Problem-solving in Personnel Management*, McGraw-Hill.

MILSOME, SUE (1993) *The Impact of Japanese Firms on Working and Employment Practices in British Manufacturing Industry*, Industrial Relations Services.

REES, W. DAVID ȘI CHRISTINE PORTER (1998) «Employee Participation and Managerial Style – the Key Variable», *Industrial and Commercial Training*, 30(5).

ROYAL COMMISSION ON TRADE UNIONS AND EMPLOYERS'ASSOCIATIONS, The Donovan Commission, 1965–1968 Cmnd. 3623, HMSO.

Scanned with OKEN Scanner

ROYAL COMMISSION ON TRADE UNIONS AND EMPLOYERS'ASSOCIATIONS, The Donovan Commission (1967) «Productivity Bargaining and Restrictive Labour Practices», comunicare ştiinţifică nr.4, HMSO.
ROYAL COMMISSION ON THE NATIONAL HEALTH SERVICE (1978) «ACAS Evidence», raport ACAS nr.12, 12 mai.
SINGLETON, NORMAN (1975) «Industrial Relations Procedures», Manpower paper nr.14, cap.8, HMSO.
TRADES UNION CONGRESS (1998) «Focus on Recognition», analiză a tendinţelor sindicale 1998, TUC.
WADDINGTON şi WHITSTON (1995) «Interim Report», *People Management*, 26 ianuarie.

Referinţe generale

KESSLER, SID şi FRED BAYLISS (1998) *Contemporary British Industrial Relations*, ed.a III-a, MacMillan Business.
LEGGE, KAREN (1995) *Human Resource Management – Rhetoric and Realities*, MacMillan Business.
STOREY, JOHN (editor) (1995) *Human Resource Management: A Critical Text*, International Thomson Business Press.

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 15

Arta negocierilor

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:

- Să identificaţi domeniul situaţiilor de negociere în care este probabil să fiţi implicat, atât formal cât şi informal
- Să înţelegeţi teoriile de bază relevante pentru procesul de negociere
- Să creaţi un cadru în care să poată fi conduse negocierile
- Să înţelegeţi diferitele roluri pe care aceeaşi persoană, sau persoane diferite, trebuie să le joace în timpul negocierilor
- Să identificaţi obiective realiste ale negocierilor
- Să folosiţi aptitudini tactice în conducerea negocierilor
- Să luaţi măsuri preventive de reducere a şanselor de neînţelegere în timpul negocierilor şi după aceea
- Să înţelegeţi procesul de evaluare şi implementare a acordurilor

Introducere

În acest capitol sunt identificate gama situaţiilor de negociere formale şi informale în care este probabil să fie implicaţi managerii. Ritmul accelerat al schimbării înseamnă că aceasta este o parte din ce în ce mai importantă a atribuţiilor unui manager. Aranjamentele comerciale şi de muncă trebuie renegociate în vederea adaptării la circumstanţele schimbate. Sunt examinate teoriile relevante care ajută atât la analiza procesului de negociere cât şi la dezvoltarea competenţelor. Este explicată necesitatea creării unui cadru pentru negocieri. Aceasta se aplică până şi în negocierile informale dintre doi oameni. O trăsătură cheie este nevoia ca persoanele implicate în negocieri să înţeleagă diferitele roluri care

Scanned with OKEN Scanner

trebuie jucate, uneori de către aceeaşi persoană. Deseori negocierile eşuează din cauză că oamenii se implică atât de mult în procesul de negociere încât neglijează să creeze un cadru adecvat sau să aloce rolurile adecvate.

Este explicată importanţa pregătirilor, ca şi nevoia stabilirii unor obiective realiste. Aceasta implică, probabil, examinarea realităţilor de putere şi soluţii pentru cazul în care negocierile eşuează. Uneori este mai bine să nu existe nici un fel de acord, decât un acord prost. În negocierile de grup este necesar un timp considerabil pentru rezolvarea diferendelor interne. Adesea astfel de diferende interne sunt mai greu de rezolvat decât neînţelegerile cu indiferent cine încearcă respectivul grup să negocieze.

Sunt identificate diferitele stadii ale procesului de negociere, inclusiv conceptul de ritual al negocierii, şi este explicată importanţa unei conduceri eficiente a negocierilor, dat fiind că deseori acest lucru trebuie făcut pe o bază informală şi discretă. În mod special, competenţa prezidiului poate fi crucială în a determina eventualitatea unor rezultate constructive. Aceste competenţe sunt necesare şi pentru a evita ajungerea la false acorduri, bazate pe neînţelegeri ale părţilor în privinţa celor convenite. Acest lucru se poate întâmpla foarte uşor, întrucât comunicarea pe durata negocierilor este adesea foarte fragilă. Cele mai bune rezultate se obţin adesea de către partea care se comportă declarativ, nu agresiv. În felul acesta poate fi explorat potenţialul pentru un acord şi evitate confruntările ce ameninţă procesul.

În fine, se acordă atenţie necesităţii ca acordurile să fie evaluate, implementate şi monitorizate. Pentru ca procesul de negociere să fie eficient poate fi necesară o pregătire formală şi informală.

Roluri şi tendinţe în negocieri

Roluri

Negocierea nu este apanajul unor negociatori specializaţi. Probabil că toţi managerii sunt implicaţi într-o formă sau alta de negociere. Deşi majoritatea negocierilor sunt de mică amploare, efectul lor cumulat poate fi considerabil. Mare parte din negocierile în care sunt implicaţi managerii se referă la chestiuni operaţionale, de exemplu implementarea şi monitorizarea contractelor comerciale existente. Este de asemenea probabil ca ei să poarte numeroase negocieri despre modul în care îndeplinesc cerinţele altor manageri, şi despre modul în care alţi manageri îndeplinesc cerinţele lor. Organizaţiile din propriul lor sector pot să necesite şi ele multe negocieri informale pe teme precum distribuţia muncii, aranjamentele logistice şi controlul de calitate.

Scanned with OKEN Scanner

Negocierile nu încetează când managerii termină programul de lucru. Ei vor fi inevitabil implicaţi în negocieri privind cumpărăturile şi alte probleme cotidiene. Tendinţele sociale au creat o societate mult mai egalitară, care presupune negocieri continue pe tema aranjamentelor domestice. Printre negocierile cele mai dificile sunt cele cu copiii, pe teme precum ora de culcare, temele pentru acasă, privitul la televizor şi participarea la treburile casnice.

Managerii trebuie să reflecteze în mod special asupra modului în care ei şi alţii poartă negocieri. Durata tot mai mare de timp cheltuită cu negocierile creează oportunităţi considerabile de a învăţa din competenţele folosite şi din greşelile făcute. Imaginea stereotipă a negociatorului eficient este cea a unei persoane care se târguieşte „la sânge". Chiar dacă aceasta este uneori necesar, nu întotdeauna această imagine este utilă. Negociatorii trebuie să profite la maximum de o situaţie dată şi acest lucru implică adesea ajungerea la un acord de compromis satisfăcător pentru ambele părţi. Uneori, a merge prea departe cu târguiala face imposibil orice acord. Cheia unor negocieri eficiente este dezvoltarea competenţelor procedurale şi crearea unui astfel de cadru şi conduceri a negocierilor încât tot ce este posibil de obţinut să se obţină efectiv.

Tendinţe

Numărul de negocieri pe care managerii trebuie să-l facă pare să fie crescut în mod semnificativ. Dacă negocierile cu sindicatele sunt în general mai lesnicioase acum, decât atunci când ele erau mai puternice, există domenii în care negocierile devin mai dificile şi mai frecvente. Ritmul în creştere al schimbărilor face ca aranjamentele organizaţionale să fie revizuite mai des. Aceasta poate să implice revizuirea contractelor comerciale şi negocieri cu angajaţii despre ce, cum şi când să facă. Un eşec în această privinţă pune sub semnul întrebării însăşi supravieţuirea organizaţiei. Un exces la nivel mondial de capacitate productivă, impulsionat de dezvoltările tehnologice şi de procesul de globalizare, a transformat multe industrii şi servicii într-o piaţă a cumpărătorilor. Aceasta a generat presiuni cronice asupra producătorilor şi furnizorilor de servicii pentru o creştere a calităţii simultan cu reducerea costurilor. Neconcordanţa dintre cerere şi resursele disponibile în sectorul public a generat presiuni şi pentru o mai eficientă utilizare a banilor.

Teorii relevante

Procesul de negociere este prea complex pentru ca o singură teorie să-i poată cuprinde toate aspectele. Există, totuşi, două teorii extrem de utile care acoperă aspectele esenţiale. Ele sunt în măsură să creeze un cadru analitic pentru examinarea şi dezvoltarea propriilor aptitudini şi pentru a analiza comportamentul altora. La fel ca

Scanned with OKEN Scanner

orice teorie, şi acestea trebuie aplicate în contextul adecvat. Fapt deloc surprinzător, nu este vorba de nişte teorii recente. Aceasta întrucât procesul de negociere este stabilit de atâta vreme încât autorii au avut tot timpul să-l studieze.

Negocieri integrative şi distributive

Lucrarea de pionierat despre teoria negocierii a fost scrisă de Walton şi McKersie (1965). Ei au făcut distincţie între negocierile *distributive* şi cele *integrative*. În primele, o parte poate să câştige numai în dauna celeilalte. Fenomenul poate fi descris ca un joc cu sumă fixă, de pildă vânzarea unui articol de către o parte şi achiziţionarea lui de către cealaltă. În negocierile integrative există posibilitatea de a mări cantitatea distribuită. Fenomenul poate fi descris ca un joc cu sumă variabilă. Un exemplu de negociere integrativă din zona relaţiilor de muncă este cea referitoare la productivitate, care permite ca valoarea adăugată de un grup de oameni să fie mărită. În schimb, ei se aşteaptă la o recompensă oarecare pentru contribuţia lor sporită. Pe de altă parte, dacă părţile nu cooperează eficient, nu doar că ele nu vor obţine un câştig mutual, dar vor putea să submineze şi aranjamentele care deja există. În acest caz, în loc ca ambele părţi să câştige, rezultatul va fi că ambele vor pierde.

Dacă în teorie conceptele de negocieri integrative şi distributive sunt foarte clare, în practică ele se pot suprapune. O negociere reală poate să implice elemente din ambele tipuri. De exemplu, deşi vânzarea unei case este în esenţă un joc cu sumă fixă, există un anumit potenţial de negociere integrativă. Acesta poate fi dat prin convenirea asupra unei date de încheiere reciproc avantajoase. În conducerea negocierilor este util să se identifice ce potenţiale elemente de negociere integrativă şi distributivă există.

Sisteme de referinţă unitare şi pluraliste

Conceptele de sisteme de referinţă unitare şi pluraliste au fost examinate în capitolul precedent datorită semnificaţie lor aparte pentru înţelegerea relaţiilor de muncă. Totuşi, aceste concepte sunt fundamentale pentru înţelegerea negocierilor. Aceasta întrucât conflictele de interese nu sunt întotdeauna evidente. În negocierile din interiorul unei organizaţii, cei cu un sistem de referinţă unitar se pot dovedi incapabili să recunoască conflictele de interese între diferitele părţi ale organizaţiei. Aceasta fiindcă ei vor aplica un concept de echipă, presupunând că oricine este dispus să-şi subordoneze obiectivele proprii celor de ansamblu ale organizaţiei. În schimb cei cu un sistem de referinţă pluralist vor admite că dacă interesele secţionale sunt ameninţate, oamenii nu vor coopera automat pentru binele comun. Este necesar ca astfel de conflicte de interese să fie recunoscute pentru a crea cadrul în care ele să fie abordate eficient.

Scanned with OKEN Scanner

Conflicte de drept şi conflicte de interese

Un alt concept util este distincţia dintre conflictele de drept şi cele de interese. Conflictele de drept apar atunci când există o dispută în ceea ce priveşte interpretarea unui acord existent. Conflictele de interese apar atunci când disputa se referă la cum ar trebui să fie un acord, raportat la cum este el în fapt.

Cadrul negocierilor

Ori de câte ori oamenii negociază există şi un cadru, oricât de informal. Cadrul se referă la modul *cum* este negociată o problemă. Părţile pot fi atât de absorbite de substanţa negocierilor încât să nu acorde suficientă atenţie modului în care decurg ele. Aceasta poate să reducă şansele unui rezultat pozitiv. Este cazul mai ales atunci când negocierile sunt complicate şi/sau sunt implicate mai multe părţi. Când există o echipă de negociatori, se impune o diviziune a muncii astfel încât diversele aspecte ale procesului de negociere să decurgă eficient. O atenţie deosebită trebuie acordată diferendelor interne dintre membrii echipei. Pe lângă structurarea eficientă a negocierilor, celor implicaţi trebuie să le fie clare atât obiectivele cât şi tacticele folosite. Realităţile de putere trebuie şi ele examinate cu atenţie.

Chestiuni de procedură şi de substanţă

O distincţie fundamentală este între procedura folosită pentru a negocia şi chestiunile de substanţă în legătură cu care se negociază. Dacă negocierile dintre părţi se încadrează într-un model stabilit, negocierile pot fi formalizate într-un acord procedural. Dacă lucrurile nu stau astfel, probabil că modelul va reprezenta cel puţin aşteptările părţilor în ceea ce priveşte modul *cum* doresc ele să procedeze. Chiar şi în micile negocieri informale, părţile trebuie să aibă în vedere modul cum doresc să procedeze şi să ajungă la un acord în această privinţă. În negocierile pe teme de substanţă pot să existe atâtea conflicte şi tensiuni încât este în interesul ambelor părţi să încerce să elimine în prealabil orice neînţelegeri privind modalitatea de conducere a negocierilor. Acesta este un argument puternic pentru a conveni asupra procedurii de urmat înainte de începerea negocierilor propriu-zise. Rezolvarea chestiunilor de substanţă este destul de dificilă şi fără a trebui să se convină asupra procedurii în momentul când încep negocierile, sau pe durata desfăşurării lor. Ca să facem o analogie cu sportul, regulile jocului trebuie convenite cu mult înainte de începerea partidei. Trebuie de asemenea avut grijă ca arbitrii să fie neutri şi să aplice regulile într-un mod consistent.

Scanned with OKEN Scanner

Obiectivele negocierilor

Managerii şi celelalte persoane implicate în negocieri trebuie să-şi stabilească cu grijă obiectivele. Uneori acestea sunt evidente, dar alteori ele necesită o diagnosticare minuţioasă. Dacă se adoptă un stil reactiv, răspunsul la o cerere poate fi automat „nu", se poate face o contraofertă mai puţin generoasă, sau se poate da un răspuns ambiguu. Totuşi, există anumite situaţii în care acceptarea unei cereri este avantajoasă pentru ambele părţi. De exemplu, dacă o anumită categorie de personal este deficitară pe piaţa muncii, este în interesul managerialului să accepte o creştere salarială, decât să i se opună cu înverşunare.

În identificarea obiectivelor, este esenţial ca părţile să privească înainte şi să nu persiste asupra unor eventuale injustiţii din trecut. Un alt aspect important este că cererile formulate ar putea fi doar simptomul unei probleme mai profunde.

Exemplu: Într-o fostă instituţie publică s-a înregistrat o fluctuaţie masivă a personalului specializat în computere. La plecare, oamenii spuneau că li s-au oferit mai mulţi bani în altă parte. În consecinţă au fost mărite salariile, dar fluctuaţia personalului a rămas ridicată. Patronul i-a întrebat atunci pe cei care plecau ce îi determină să-şi caute o altă slujbă. Răspunsurile au indicat clar că motivul era incompetenţa managerială şi în domeniul relaţiilor interpersonale ale supraveghetorilor tehnici. Evident că soluţia consta în selecţia, pregătirea şi monitorizarea celor însărcinaţi cu supravegherea personalului de la computere, şi nu în mărirea salariilor.

Pregătirea

Odată ce obiectivele negocierii au fost definite, trebuie stabilit modul în care ele pot fi atinse. Un cadru util este următorul:

- se definesc obiectivele şi se clasifică în ordinea importanţei lor;
- se decid tacticele pentru atingerea acestor obiective;
- se stabilesc concesiile maxime ce pot fi făcute;
- se decid acţiunile ce vor fi întreprinse în caz că nu se ating obiectivele. Aceasta poate duce la reconsiderarea concesiilor admisibile.

Este deosebit de important să examinăm relaţiile de putere. Acestea pot influenţa rezultatul negocierilor în mult mai mare măsură decât calităţile morale sau intelectuale. Este vorba să se pună întrebări directe de tipul „Cine poate să facă ce, cui şi când ?" Un om care ţi-a pus cuţitul la gât poate fi prea puţin dotat intelectual şi moral, dar acţiunea lui de jaf are mari şanse de reuşită. În secolul al XIX-lea teoreticianul militar prusac Karl von Clausewitz a explicat natura relaţiilor de putere referindu-se la politica internaţională din vremea lui. El a afirmat că „Războiul nu este altceva decât continuarea politicii cu alte mijloace" [David, 1997: 149].

Scanned with OKEN Scanner

Negocierile pot avea loc la două nivele. Elementul superficial poate consta în prezentarea intelectuală a unei situații, susținută de informații aparent relevante. Totuși, aceasta poate conține un element consistent de șaradă. În realitate, părțile pot fi preocupate de presiunile pe care să le exercite asupra celorlalți și a modului în care să o facă. Totuși, deși este important să se țină seama de realitățile de putere, pregătirea și prezentarea atentă a cazului afectează uneori în mod semnificativ rezultatul. Chestiunile de luat în considerare sunt:

- impactul economic,
- impactul legal,
- precedente și practici din alte locuri,
- efectul precedent al acceptării unei cereri,
- capacitatea de plată a părților.

Un alt factor de care trebuie ținut seama este natura relațiilor dintre părți. Managerii pot arăta mult mai multă încredere cuiva care are o bună reputație și cu care au relații de mult timp, dar vor trebui să manifeste prudență cu oameni puțin cunoscuți, mai ales în negocierile care se fac o singură dată. Într-o relație pe termen lung trebuie luat în calcul și un factor de bunăvoință. De asemenea, celeilalte părți trebuie să i se acorde șansa unui compromis care să-i salveze reputația. Dacă nu se pune problema bunăvoinței, poate apărea tentația unor practici dure pentru obținerea unor avantaje mai mari.

Confidențialitatea informației despre pozițiile de pe care se negociază nu poate fi întotdeauna garantată. Este posibil să se producă scurgeri de informații, deliberat sau accidental. De asemenea, există adesea surse din care oamenii pot să obțină informații. Totuși, trebuie evitate pe cât posibil scurgerile apte să producă daune. Uneori se impune atenție la „informațiile" create sau furnizate în scopul subminării poziției de negociere a celeilalte părți.

Diferende interne

De cele mai multe ori atenția se concentrează asupra diferențelor dintre cele două părți care negociază. Totuși, părțile reprezintă adesea coaliții de grupuri de interese. Membrii unei echipe de negociere pot să presupună că, aflându-se de aceeași parte a baricadei, au o poziție comună. Dar, pe lângă deosebirile de personalitate, asupra membrilor unei părți se pot exercita presiuni complet diferite. Unii membri ai echipei pot avea impresia că alți membri nu sunt loiali, întrucât nu sunt de acord cu poziția lor. Este mai profitabil să se înțeleagă motivele pentru care membrii unei echipe nu sunt de acord între ei și să se exploreze posibilitățile unui compromis. Cel mai rău este să nu se examineze aceste probleme, astfel încât diferendele interne să devină evidente numai în timpul negocierilor cu cealaltă parte.

E posibil ca diferendele interne ale uneia din părți să fie mai mari și mai greu de surmontat decât diferendele externe cu partea cealaltă. Faptul nu este întotdeauna evident, din cauza secretului care învăluie încercările de soluționare a unor asemenea diferende. Trebuie acordat suficient timp stabilirii unei poziții comune a echipei.

Scanned with OKEN Scanner

Părţile se pot scinda în ulii şi porumbei. Moderaţii sunt uneori numiţi porumbei din cauza termenului de „porumbel ai păcii". Aceasta spre deosebire de intransigenţii numiţi uneori ulii, ştiut fiind că uliul este o pasăre de pradă. Poate fi contraproductivă excluderea uliilor din echipele de negociatori. Ei trebuie expuşi presiunilor de negociere şi implicaţi în orice propunere de acord formal, întrucât pot produce mult mai multe neplăceri dacă sunt lăsaţi să strige de pe margini.

Există numeroase exemple din lumea politicii de probleme pe care le pune reconcilierea diferendelor interne. În Irlanda de Nord şi Orientul Mijlociu, moderaţii din ambele tabere ar putea probabil să ajungă relativ uşor la o înţelegere. Uneori se încheie acorduri secrete între liderii celor două părţi, care apoi încearcă să-i convingă pe ai lor să le accepte. Problema este de a obţine consimţământul uliilor. Prea multe concesii făcute celeilalte părţi, pot să destabilizeze poziţia liderilor şi să le cauzeze chiar moartea, de exemplu asasinarea, în 1995, a primului ministru israelian Yitzhak Rabin de către un fundamentalist evreu, ca urmare a acordului de pace de la Oslo. Un exemplu mai vechi este asasinarea lui Michael Collins de către naţionalişti irlandezi, în anul 1922. Aceasta a fost urmarea unui acord de pace cu guvernul britanic care acorda independenţă sudului Irlandei, dar nu şi nordului.

Partidele politice au adesea reuniuni formale prin care să adopte linia partidului înaintea întrunirilor conducerii locale sau naţionale. Atunci se iau de regulă adevăratele decizii, iar nu în dezbaterile publice. Relaţia dintre diferendele interne şi cele externe este ilustrată în figura 15.1.

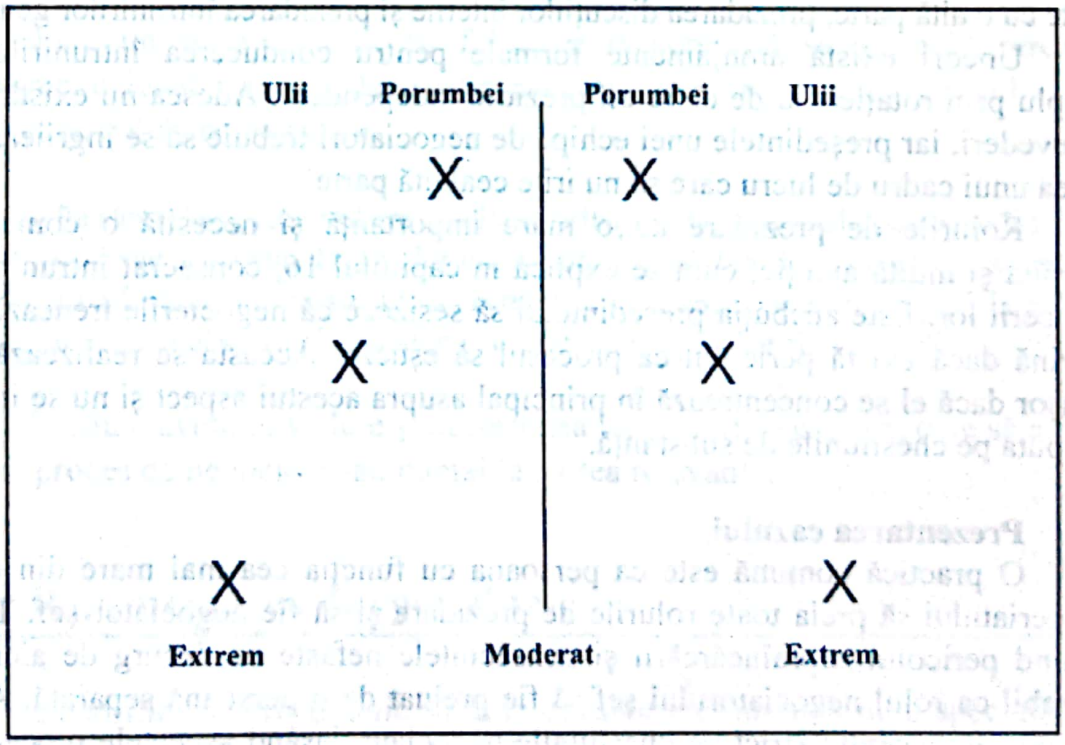


Fig. 15.1. Abordarea diferendelor interne.

Scanned with OKEN Scanner

Alocarea rolurilor

Chiar şi în negocierile unu-la-unu pot să existe un număr de roluri diferite pe care părţile trebuie să le stăpânească, în funcţie de stadiul procesului de negociere. Trebuie stabilit un cadru procedural care să includă timpul şi locul negocierilor, o agendă, pregătirea şi prezentarea tuturor documentelor relevante. Pe durata negocierilor de substanţă, părţile vor trebui să petreacă una numit timp prezentând poziţia proprie şi ascultând-o pe a celeilalte părţi. Pot fi necesare amânări şi întâlniri ulterioare. Dacă se ajunge la o învoială, trebuie să se acorde atenţie modului cum va fi ea implementată. Neglijarea acestor aspecte poate să pericliteze negocierile. Poate fi necesar ca una din părţi, într-un mod oricât de informal, să-şi asume rolul de lider în identificarea şi abordarea acestor probleme.

În negocierile de echipă, necesitatea unei diviziuni a muncii între membrii este mai evidentă decât nevoia ca o persoană să schimbe un rol cu altul atunci când negociază pe cont propriu. Din păcate, însă, chiar şi în echipele de negociatori, distribuirea adecvată a rolurilor este adesea neglijată. Aceasta poate face ca o persoană să fie suprasolicitată, în timp ce colegii ei nu au suficient de lucru. Rolurile cheie într-o echipă de negociatori sunt:

Prezidarea

Rolul preşedintelui are trei dimensiuni: prezidarea unei echipe în negocierile purtate cu o altă parte, prezidarea discuţiilor interne şi prezidarea întrunirilor generale.

Uneori există aranjamente formale pentru conducerea întrunirilor, de exemplu prin rotaţie sau de către un prezidiu independent. Adesea nu există astfel de prevederi, iar preşedintele unei echipe de negociatori trebuie să se îngrijească de crearea unui cadru de lucru care să nu irite cealaltă parte.

Rolurile de prezidare au o mare importanţă şi necesită o competenţă deosebită şi multă atenţie, cum se explică în capitolul 16, consacrat întrunirilor şi conducerii lor. Este atribuţia preşedintelui să sesizeze că negocierile trenează şi să intervină dacă există pericolul ca procesul să eşueze. Aceasta se realizează mult mai uşor dacă el se concentrează în principal asupra acestui aspect şi nu se implică în disputa pe chestiunile de substanţă.

Prezentarea cazului

O practică comună este ca persoana cu funcţia cea mai mare din cadrul manageriatului să preia toate rolurile de prezidare şi să fie negociator şef. Totuşi, dat fiind pericolul supraîncărcării şi consecinţele nefaste ce decurg de aici, este preferabil ca rolul negociatorului şef să fie preluat de o persoană separată. Atunci ea se poate concentra strict pe chestiunile negociate, lăsând aspectele procedurale pe seama preşedintelui. De asemenea, dacă apare un impas în discuţii, sau dacă ele devin prea tensionate, prezidiul poate să intervină. În plus, aceasta oferă negociatorului şef un timp preţios de gândire.

Scanned with OKEN Scanner

Consemnarea

O altă modalitate de a uşura sarcina prezidiului şi a negociatorului şef este ca o altă persoană să ia notiţe, mai ales dacă aceasta nu are nici o altă responsabilitate formală în negocieri. Nu este necesară consemnarea cuvânt cu cuvânt a întregii întruniri, dar aspectele esenţiale trebuie înregistrate riguros. Persoana care ia note va sta de regulă lângă preşedinte, astfel încât să poată discuta cu el despre ce trebuie să consemneze. Preşedintele poate considera necesar ca negociatorul şef să stea de cealaltă parte a lui.

Observarea

Studiind cu atenţie comportamentul celeilalte părţi pe durata negocierilor, se pot afla multe despre adevăratele lor intenţii, precum şi despre eventualele diferende interne. Aspectele de urmărit sunt:

- persoana ale cărei păreri sunt cele mai respectate,
- limbajul gesturilor, inclusiv expresiile faciale,
- semnele de tensiune, de exemplu ritmul vorbirii, limbajul folosit şi tonul vocii,
- problemele în care ei simt nevoia să se consulte cu şefii lor,
- schimburile de replici,
- contradicţii în cele spuse.

Este un timp cheltuit cu folos ca o persoană să se concentreze pe observarea celeilalte părţi. Dacă este necesar, acest rol poate fi combinat, de exemplu, cu cel de consemnare.

Exemplu: Pe când Hong Kong-ul era o colonie britanică, existau acolo persoane însărcinate să observe China. Treaba lor era să facă evaluări politice despre ce se întâmpla cu adevărat în ţara vecină şi secretoasă. În acest scop ei recurgeau la procedee precum a observa cine apărea la evenimentele publice şi în ce ordine.

Trebuie avută în vedere şi necesitatea unor martori experţi, care să asiste la întregul proces de negociere sau numai la partea relevantă.

Reprezentarea de specialitate

Uneori managerii trebuie să ia în considerare numirea unui specialist care să conducă negocierile. Aceasta este logic dacă costurile unei astfel de reprezentări sunt mai mici decât potenţialul câştig rezultat din negocieri. Specialistul este intern sau angajat din afară. Adesea este nevoie ca şefii de personal să conducă negocierile interne cu reprezentanţii angajaţilor, având în vedere pericolul ca

Scanned with OKEN Scanner

managerii superiori să încheie un acord nefavorabil sau deficient. Pe de altă parte, însă, există pericolul ca şefii de personal să capete o autoritate executivă prea mare şi în felul acesta să-i împiedice pe manageri să-şi dezvolte aptitudinile de negociere în zona relaţiilor cu angajaţii. O posibilitate este ca managerii să conducă negocierile în prezenţa unui reprezentant al personalului cu rol de consultant.

Sindicatele au înţeles de mult necesitatea reprezentării de specialitate. În general, liderii sindicali şi unii reprezentanţi ai angajaţilor posedă o asemenea abilitate încât pot să dejoace planurile unui manager lipsit de experienţă. De asemenea, reprezentanţii sindicali pot fi numiţi datorită abilităţii lor de negociatori, în timp ce pentru manageri aceasta este o calitate şi o preocupare marginală. Abilitatea de negociatori a managerilor este o chestiune ce trebuie abordată prin selecţie şi pregătire, un subiect tratat mai departe în acest capitol.

Uneori organizaţiile trebuie să ia în considerare recurgerea la un specialist din afară care să le reprezinte. Aceasta se întâmplă adesea când se ajunge în faţa tribunalului muncii, deşi aici este vorba de un proces juridic, iar nu de o negociere. În unele situaţii, organizaţiile care fac parte din asociaţiile patronale pot să recurgă la un negociator specializat din cadrul asociaţiei care să-i reprezinte. În problemele comerciale, trebuie avută în vedere folosirea unui agent comercial.

Printre avantajele pe care le aduc negociatorii specialişti se numără detaşarea emoţională, cunoaşterea domeniului în care se poartă negocierile de substanţă, a tendinţelor pieţei şi a practicilor din alte locuri, precum şi contacte utile. Managerii sunt dezavantajaţi dacă persoana cu care tratează posedă cunoştinţe de specialitate pe care ei nu le au. Totuşi, nu este exclus să apară conflicte de interese între negociatorul specialist şi clientul său, de exemplu în legătură cu durata negocierilor şi cu onorariul. De asemenea, uneori se ajunge la acorduri mai satisfăcătoare printr-un contact direct cu cealaltă parte. Aceasta întrucât reprezentanţii specializaţi se vor strădui să obţină cea mai bună afacere posibilă, ignorând necesitatea menţinerii pe mai departe a relaţiilor dintre cele două părţi. Pot apărea pericole dacă se negociază fără un reprezentant de specialitate.

Exemplu: La patru tineri muzicieni care şi-au format un grup li s-a propus un contract de către un studio de înregistrări de mărime medie. Ei au fost invitaţi la Londra să semneze contractul. Au spus acest lucru contabilului lor, care i-a sfătuit să meargă însoţiţi de un avocat. Când cei patru au intrat în sala de conferinţe, ei au văzut patru contracte standard *tipărite*, care aşteptau pe masă să fie semnate. Secretara care i-a condus în sală i-a întrebat pe membrii grupului cine este a cincea persoană. Când ei l-au prezentat pe avocat, secretara a răspuns că „atunci nu aveţi nevoie de contractele acestea". După care s-a întors cu alte patru contracte standard *tipărite*. S-a dovedit că primele contracte conţineau o clauză care ar fi permis companiei de înregistrări să deconteze costurile din veniturile generate de contract, astfel încât era posibil ca muzicienii să nu primească nici un ban. Contractul semnat de cei patru prevedea un nivel fix al costurilor.

Scanned with OKEN Scanner

Procesele de negociere

Pe lângă atenţia ce trebuie acordată cadrului procedural al negocierilor, modul cum interacţionează între ei oamenii pe durata acestora va fi urmărit cu grijă. Cel care prezidează o întrunire sau o echipă de negociatori are o responsabilitate specială în a conduce aceste procese de o manieră constructivă. În timpul negocierilor pot să apară emoţii şi tensiuni considerabile, şi o gestionare atentă a procesului este esenţială pentru ajungerea la un acord. O atenţie specială se va acorda ordinii evenimentelor, numeroaselor probleme de comunicare ce pot apărea şi modului cum poate fi depăşit un eventual impas.

Succesiunea evenimentelor

Există trei aspecte importante de care trebuie ţinut seama în ce priveşte succesiunea evenimentelor în timpul negocierilor. Acestea sunt nevoia unui ritual de negociere – inclusiv cine să facă prima ofertă – necesitatea ca preşedintele să-şi păstreze rolul şi să aibă grijă ca şi celelalte părţi să facă la fel şi necesitatea concentrării pe aspectele esenţiale.

Ritualul de negociere

Cel mai bine este să se cadă la o înţelegere cu cealaltă parte în privinţa succesiunii evenimentelor înainte de începerea negocierilor. Dacă există un acord procedural, acesta poate să specifice ordinea. Invariabil, există un ritual după care decurg negocierile. Acesta constă, de regulă, dintr-o serie de oferte şi contraoferte şi, eventual, un acord de compromis. Acest ritual îndeplineşte o funcţie necesară, mai ales dacă părţile care negociază au grupuri de interese faţă de care sunt răspunzătoare. Negociatorii vor trebui să demonstreze celor pe care îi reprezintă că au obţinut cea mai bună ofertă disponibilă. Prin urmare, este important să se evite manifestările publice de triumf în caz că s-a ajuns la un acord avantajos, întrucât aceasta ar putea să submineze poziţia negociatorilor.

Trebuie reflectat cu grijă dacă să facem noi prima ofertă sau să determinăm cealaltă parte să înceapă. Abilitatea cu care este făcută prima ofertă poate să aibă un efect decisiv asupra rezultatului final. În cazul în care se doreşte cumpărarea unui produs, o ofertă prea mică poate însemna că nu luăm lucrurile în serios. O ofertă prea mare va crea impresia că putem fi convinşi să oferim şi mai mult.

Părţile care negociază pot avea antecedente cunoscute în privinţa ritualului după care negociază. Identificarea acestora poate fi de folos managerului desemnat ca „maestru de ceremonie". Dacă echipei de negociatori i se alătură o persoană nouă şi importantă, trebuie avut în vedere că modelul după care au decurs în trecut negocierile se poate modifica. Ritualul negocierilor trebuie dirijat cu o anumită abilitate. Uneori se pot face greşeli elementare.

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu: La începutul negocierii anuale a salariilor de la căile ferate, negociatorul din partea patronatului s-a referit la propunerea manageriatului ca fiind „*prima* ofertă". Purtătorul de cuvânt al sindicatelor a răspuns imediat: „Nu ne place prima ofertă – care este cea de-a doua ?"

Se mai pune problema cine să-şi expună primul poziţia. Adesea este logic ca persoana care încearcă să schimbe o situaţie să fie lăsată să înceapă. Dacă una din părţi are o atitudine emoţională faţă de o anumită chestiune, este preferabil să se exprime ea prima, pentru a risipi o parte din iritare. După care ea va fi mai dispusă să asculte poziţia celeilalte părţi şi, eventual, îşi va fi moderat atitudinea prin faptul că a fost ascultată. Este foarte important ca preşedintele echipei opuse să nu permită în această etapă replici punitive ale „uliilor" din tabăra proprie, întrucât acestea ar putea să anuleze toate progresele înregistrate până atunci. Un alt aspect este ce anume trebuie cerut în schimb ori de câte ori se face o ofertă. Negociatorii vor fi mult mai dispuşi la concesii dacă este vorba de un troc.

Păstrarea rolului

Preşedintele trebuie să se asigure că procedura convenită şi succesiunea negocierilor sunt respectate, iar părţile se menţin în cadrul rolurilor care le-au fost atribuite. Este foarte uşor ca negocierile să capete aspectul unui meci de tenis, în care fiecare parte respinge propunerile celeilalte şi discuţiile nu doar că nu progresează, dar devin din ce în ce mai caustice [Rees şi Porter, 1997: 67]. Evident, ambele părţi vor dori să se concentreze pe punctele forte ale poziţiei lor, nu pe cele slabe. Depinde de prezidiu să lase ambele părţi să-şi expună poziţiile, după care să se treacă mai departe. Uneori este necesar să se recunoască diferendul într-o anumită chestiune, cu propunerea de a se reveni mai târziu. Pentru traversarea acestor dificultăţi, este esenţial ca preşedintele să nu-şi părăsească rolul, implicându-se inutil în disputele pe probleme de substanţă. Dacă, dintr-un motiv sau altul, preşedintele este totuşi implicat în negocierile de substanţă – de pildă dacă acestea decurg numai între două persoane – el trebuie să ştie să semnaleze când negociază şi când încearcă să conducă procedurile şi procesele. Este ca şi cum arbitrul unui meci sportiv ar fi şi jucător. Acest subiect este analizat mai amănunţit în capitolul 16, consacrat întrunirilor şi prezidării acestora.

Evitarea „ochelarilor de cal"

Cele două părţi trebuie să evite o abordare „cu ochelari de cal". Aceasta se poate întâmpla când părţile îşi concentrează toată atenţia asupra unui singur aspect ale negocierilor şi le ignoră pe celelalte, care ar putea fi mult mai importante. Alteori una din părţi, sau ambele, nu realizează că problema care îi preocupă nu este decât un simptom a ceva mai profund. Aceasta face cu atât mai necesară stabilirea atentă a obiectivelor, cum am explicat mai înainte în acest capitol, în secţiunea despre cadrul negocierilor.

Exemplu: Managerii dintr-o uzină erau preocupaţi de creşterea nejustificat de mare a veniturilor unui grup de muncitori din producţie, care profitau de o schemă de bonificaţii „generoasă". Ei erau avantajaţi de schimbările metodelor de producţie, care le permiteau să primească bani fără să depună nici un efort

Scanned with OKEN Scanner

suplimentar din partea lor. Adevărata problemă în acest caz nu era limitarea creşterilor, ci eliminarea cu totul a schemei de bonificaţii. Aceasta nu mai acţiona ca un stimulent pentru eforturi mai mari, ci devenise doar un mijloc de a primi mai mulţi bani, distorsionând structura de plăţi.

Probleme de comunicare

Procesele de comunicare pot fi fragile chiar şi în situaţiile cele mai favorabile, cum am explicat în capitolul 8. Totuşi, ele sunt cu deosebire vulnerabile în timpul negocierilor. Aceasta din cauza prezenţei unor factori precum starea conflictuală, emoţiile şi complexităţile ce pot să apară pe durata negocierilor. De asemenea, în fiecare etapă a procesului de comunicare sunt posibile distorsiuni. Persoanele care prezidează negocierile trebuie să fie extrem de atente la potenţialele neînţelegeri şi să ia măsuri preventive pentru a le evita, împreună cu consecinţele lor adesea foarte grave. În acest sens, aspectele cheie sunt ascultarea şi observarea, luarea în calcul a oricăror diferenţe culturale şi evitarea ambiguităţilor.

Ascultarea şi observarea

Unul din pericolele ce apar în negocieri este că oamenii se implică atât de mult în prezentarea cazului lor încât nu mai ascultă cu atenţie ce are de spus partea cealaltă, şi nu mai reflectează la cele auzite. Prezidiul trebuie să ofere celeilalte părţi ocazia de a-şi expune poziţia şi să se asigure că aceasta este ascultată. O problemă obişnuită este că fiecare foloseşte timpul în care vorbeşte celălalt pentru a-şi recapitula argumentele pe care urmează să le folosească, în loc să asculte ce se spune. Ascultarea şi observarea sunt cu atât mai importante cu cât în timpul negocierilor apar anumite gesturi şi postùri care trebuie interpretate pentru a încerca să se descopere adevăratele intenţii ale celeilalte părţi.

Stilul folosit în negocieri poate fi de asemenea foarte important. Există suficiente complicaţii şi fără ca diferenţele să fie personalizate. Părţile trebuie să se comporte declarativ, nu agresiv. Deosebirea dintre cele două stiluri de comportament a fost explicată în capitolul 4. Dacă o persoană este totuşi agresivă, cel mai bine este să rămânem declarativi şi să nu înrăutăţim şi mai mult lucrurile răspunzând tot cu agresivitate. Aceasta poate avea ca efect calmarea celeilalte persoane; dacă nu, sunt toate şansele ca ea să-şi piardă firul argumentelor, să facă greşeli şi să piardă simpatia colegilor.

O atenţie deosebită trebuie acordată limbajului folosit. Uneori negociatorii principali schimbă semnale codate prin care arată dacă adoptă o poziţie dură sau una flexibilă într-o anumită chestiune. Alteori, părţile îşi dezvăluie fără să vrea intenţiile, din neglijenţă sau folosind anumite cuvinte.

Exemplu: La o întâlnire consultativă pe tema posibilei fuziuni a două departamente ale unei companii, directorul managerial al companiei a dezvăluit din neatenţie că aranjamentele logistice pentru fuziune fuseseră deja puse în mişcare şi, deci, consultarea era inutilă.

Scanned with OKEN Scanner

Cuvintele folosite în timpul negocierilor trebuie alese şi ele cu multă grijă. Cuvinte precum „revizuire", dacă sunt folosite în contextul unor negocieri salariale, pot fi interpretate ca „mărire". Multe lucruri se pot învăţa doar observând comportamentul celeilalte părţi, cum este ilustrat de exemplul din capitolul 8 despre observaţiile agentului american Mark McCormack privitoare la limbajul gestual din timpul negocierilor.

Deosebirile culturale

În timpul negocierilor trebuie acordată atenţie oricăror potenţiale bariere culturale în calea înţelegerii, mai ales diversitatea culturală în creştere din interiorul aceleiaşi ţări şi fenomenul de globalizare [Mead, 1998]. Este important să existe un consultant în privinţa convenţiilor de negociere diferite folosite de cei proveniţi din alte culturi. Impactul culturii asupra comunicării este examinat atât în capitolul 4, despre stilul managerial, cât şi în capitolul 8, despre comunicare.

Ritualul de negociere cu care sunt obişnuiţi oamenii din alte ţări poate fi diferit şi, uneori, mult mai lung. În ţări precum S.U.A., comunicarea este cel mai adesea directă şi întărită de contracte scrise. În unele ţări asiatice, în schimb, se acordă mult mai multă atenţie contextului în care au loc negocierile. Aici mai multe trebuie acceptate doar pe bază de încredere şi a cere prea multe clarificări scrise poate fi considerat o insultă, implicând că cealaltă parte nu este demnă de încredere. De asemenea, în aceste culturi trebuie avut grijă ca partea mai slabă să nu fie pusă într-o situaţie umilitoare. Respectul faţă de persoanele în vârstă variază şi el de la o cultură la alta. De exemplu, atunci când se tratează cu japonezii trebuie acceptată deferenţa arătată membrilor mai vârstnici din echipa lor şi să fim noi înşine politicoşi. Un alt aspect important este să se determine efectele pe care le poate avea cultura asupra realităţilor de putere dintr-o echipă.

Natura şi importanţa limbajului gestual poate să difere considerabil de la o cultură la alta. Oamenii din unele culturi pot fi mult mai impasibili decât cei proveniţi din alt mediu cultural. Dacă un manager ofensează, oricât de grav, pe cineva dintr-o altă cultură, este foarte posibil ca el nici să nu-şi dea seama de greşeala făcută. Semnificaţia gesturilor poate să difere esenţial de la o cultură la alta.

Exemplu: Negocierile implicând o organizaţie internaţională din India au intrat în impas fiindcă oamenii clătinau capul dintr-o parte în alta, parcă în semn de dezaprobare. S-a dovedit, însă, că în această parte a ţării respectivul gest înseamna aprobare, şi nu dezacord.

Evitarea ambiguităţii

Este esenţial ca negociatorii să evite orice ambiguitate pe durata discuţiilor şi, mai ales, într-un eventual acord. Din păcate, însă, aceasta se poate întâmpla foarte uşor. Negociatorii sunt mult mai dispuşi să-şi amintească de concesiile care li s-au făcut, decât de cele pe care au trebuit ei să le facă. Această percepţie

Scanned with OKEN Scanner

selectivă poate fi complicată şi mai mult de utilizarea unor cuvinte cu mai multe înţelesuri. Cuvinte precum „poate" [*may*] pot fi interpretate ca „probabil că trebuie" sau „este posibil". Persoanele implicate în negociere vor opta pentru interpretarea care le convine cel mai mult, fără să-şi dea seama că şi cealaltă parte procedează la fel. Ca lucrurile să fie şi mai rele, când deosebirile de interpretare ies la iveală, părţile pot avea impresia că a fost o înşelătorie deliberată, nu o simplă neînţelegere.

Exemplu: Într-o serie de experimente de simulare a negocierilor, s-a constatat că în majoritatea cazurilor managerii aveau neclarităţi majore în privinţa acordurilor încheiate. Acest lucru se observa la încheierea negocierilor, când fiecărui individ i se cerea să reproducă principalele puncte ale acordului, fără să fie lăsat să se consulte cu ceilalţi. Managerii aveau tendinţa să perceapă rezultatele negocierilor ca fiindu-le mai favorabile decât erau ele în realitate; de exemplu, ei erau înclinaţi să creadă că făcuseră mai puţine concesii decât cei care jucaseră rolul reprezentanţilor angajaţilor.

(*Rees şi Porter, 1997:68-9*)

Pentru a evita orice ambiguitate neintenţionată, în special preşedintele şi negociatorul şef trebuie să verifice pe toată durata negocierilor că nu a apărut nici o neînţelegere. O metodă utilă în acest scop este ascultarea atentă şi observarea. Poate fi necesar ca în timpul întâlnirii să se recapituleze frecvent ce s-a convenit şi ce nu. Fiecare punct va fi repetat de mai multe ori, ca să existe certitudinea că el a fost corect înţeles. Următorul exemplu arată cu câtă uşurinţă şi candoare pot să apară neînţelegeri grave.

Exemplu: Într-o uzină, computerul cu statele de plată s-a defectat chiar în ziua de salariu, într-o perioadă în care majoritatea angajaţilor erau încă plătiţi cu bani numerar. Reprezentanţii angajaţilor au cerut ca fiecare lucrător afectat de acest incident să primească o sumă de bani. Compania a refuzat, ceea ce a dus la o grevă de trei zile. S-a constatat ulterior că angajaţii doriseră pur şi simplu un avans bănesc care pe urmă putea fi eventual scăzut din salariu. Compania, pe de altă parte, crezuse că angajaţii au cerut plata drept compensaţie pentru neajunsul suferit, independent de salariu. A apărut atunci altă problemă, anume dacă oamenii să fie plătiţi pentru cele trei zile în care se aflaseră în grevă din cauza neînţelegerii. Natura confuziei a fost identificată abia în timpul discuţiilor convenite pentru rezolvarea disputei, când celor două părţi li s-a cerut să-şi explice poziţia.

Consemnarea rezultatului negocierilor este o altă modalitate de a preveni neînţelegerile. Totuşi, greşeala se poate face chiar în momentul emiterii documentului scris. Este necesar să ne asigurăm că nici o ambiguitate nu apare în timpul negocierilor, astfel încât acordul scris să confirme înţelegerea la care s-a ajuns în realitate, şi nu ce a crezut persoana care a scris documentul.

Uneori, o ambiguitate deliberată este necesară, de exemplu atunci când nici una din părţi nu este dispusă să accepte o anumită chestiune, dar nici nu vrea să o conteste în acel moment. Dacă utilizarea unor formulări ambigue nu ridică probleme, acesta poate fi un truc necesar pentru a se ajunge la un acord.

Scanned with OKEN Scanner

Raportarea

Probleme de o natură specială pot apărea dacă negociatorii raportează grupurilor pe care le reprezintă. Aceasta din cauza tendinţei de a spune că au încheiat un târg mai bun decât este cazul în realitate. Dacă acest lucru se întâmplă de ambele părţi, percepţia celor din grupurile de interese asupra acordului la care s-a ajuns poate fi şi mai distorsionată. De aceea este important ca persoanele care primesc raporturi de la negociatori să afle de la ei ce s-a întâmplat cu adevărat la negocieri. Dacă există pericolul distorsionării în raportarea de la reprezentanţii angajaţilor la angajaţi, este bine ca managerii să distribuie în scris amănunte despre rezultatele negocierilor.

Depăşirea impasurilor

A şti cum să depăşească un impas este o aptitudine cheie pentru negociatori. Există un număr de metode pentru a preveni impasurile, sau a ieşi din ele.

Acceptaţi ce se poate accepta

Cel mai bine este să se identifice din timp chestiunile care pot fi acceptate şi cele care nu pot. Găsirea unor puncte de acord poate să contribuie la sporirea încrederii reciproce şi să constituie o platformă pentru acorduri ulterioare în chestiuni mai dificile. Dacă este necesar, problemele mai dificile pot fi lăsate pentru o altă ocazie.

Abordarea principiilor conflictuale

Dificultăţi deosebite pot să apară în cazul în care cele două părţi urmează aspecte principiale diferite şi conflictuale. La prima vedere, aceasta nu lasă nici un spaţiu de manevră. Iată câteva modalităţi prin care se poate încerca rezolvarea acestei situaţii:

• *Se vor face judecăţi de valoare despre importanţa principiilor în cauză.* În unele situaţii se va acorda prioritate unui principiu în raport cu altul, datorită importanţei sale mai mari. Aceasta înseamnă a ceda sau a rămâne fermi pe poziţie;

• *Trebuie văzut dacă nu cumva cealaltă parte şi-a epuizat argumentele şi acum se agaţă de un principiu doar pentru a nu se compromite.* Dacă astfel stau lucrurile, trebuie găsită modalitatea prin care persoana cealaltă să nu fie pusă într-o situaţie delicată şi să poată abandona discret chestiunea principială;

• *Se va examina dacă principiul în cauză are semnificaţie practică,* sau nu face decât să împiedice partea care se agaţă de el;

Exemplu: În cazul unei greve de şase săptămâni de la o fabrică de bere, managerii au constatat că nu pot negocia cu oamenii, deşi ar fi vrut cu disperare să o facă, întrucât anterior declaraseră că „nu vor negocia sub presiune".

Scanned with OKEN Scanner

• *Se va găsi un acord de compromis* care să dea impresia că lasă intacte principiile conflictuale, chiar dacă în realitate lucrurile nu stau deloc aşa.

Desemnarea unui avocat al diavolului

Poate fi de folos ca o persoană să joace rolul de avocat al diavolului. În felul acesta se va înţelege mai bine poziţia celeilalte părţi, concesiile la care ar fi dispusă şi punctele în care nu va ceda.

Identificarea convergenţelor şi a divergenţelor

Există adesea un model al negocierilor în care părţile uneori converg către un acord, iar alteori diverg. Dacă, în urma convergenţei, părţile se apropie de o înţelegere, câteva mici concesii suplimentare pot duce la un acord. Dar odată ce apar divergenţe, ocazia aceasta poate fi pierdută. Concesiile nu mai folosesc la nimic dacă părţile se îndepărtează. Trebuie aşteptat până apar din nou convergenţe, înainte de a primi un răspuns constructiv la eventualele concesii.

Termene

Uneori se stabilesc termene până la care trebuie să se ajungă la un acord. În caz contrar, o ofertă poate fi retrasă, se pot opera schimbări, sau se poate întreprinde o altă acţiune. Această abordare poate da rezultate, cu condiţia ca partea care stabileşte termenul să dispună de un plan viabil pentru cazul în care nu se ajunge la un acord.

Amânări

Dacă negocierile devin caustice, sau dacă se simte nevoia unor idei noi, o amânare este cel mai bun lucru de făcut. Amânările sunt necesare şi dacă una sau alta dintre părţi vrea să reflecteze asupra unui anumit aspect, sau are de rezolvat diferende interne. De asemenea, este posibil ca una din părţi să trebuiască să se consulte cu grupul de interese pe care-l reprezintă, pentru a primi noi instrucţiuni. Uneori părţile au nevoie de timp ca să se împace cu concesiile ce trebuie făcute. Aprecierea dacă la un moment dat este productivă sau nu o amânare poate să implice probleme delicate de coordonare şi planificare.

Menţinerea contactului între părţi

Dacă un acord pare posibil, trebuie să se încerce menţinerea contactului între părţi până se ajunge la o înţelegere. În situaţiile marginale, factori precum oboseala îi pot încuraja pe oameni să convină asupra unui acord. Dacă negocierile sunt amânate, oamenii se pot răzgândi, sau pot fi îndemnaţi să adopte o poziţie mai dură de către grupurile de interese pe care le reprezintă. Un fost angajat al Serviciului Britanic de Consultanţă, Conciliere şi Arbitraj (*UK Advisory Conciliation and Arbitration Service – ACAS*) a spus că acesta este momentul în care trebuie aduse „peşte şi cartofi prăjiţi reci şi bere caldă". Totuşi, orice acord trebuie să fie realist, pentru a nu fi repudiat ulterior.

Scanned with OKEN Scanner

Distincţia dintre interese şi poziţii

Un exemplu de distincţie constructivă între interese şi poziţii îl reprezintă negocierile de pace israelo-egiptene din 1978.

Exemplu: A reieşit că interesul Israelului era securitatea, mai mult decât ocuparea în continuare a peninsulei Sinai. Egiptul, pe de altă parte, voia să redobândească suveranitatea asupra Sinaiului, dar nu avea obiective militare. Când s-a realizat acest lucru, a fost posibilă încheierea unui acord care a satisfăcut ambele părţi. Acesta a prevăzut că Egiptului i se va retroceda peninsula Sinai cu condiţia de a nu staţiona tancuri acolo.

(*Fisher, Ury and Patton, 1997*)

Canale secrete [*back channels*]

Uneori se poate ieşi dintr-un impas prin folosirea canalelor secrete. Acestea sunt contacte secrete între negociatori de ambele părţi. Ele pot să implice sau nu o a treia parte. Canalele secrete pot fi folosite la explorarea posibilităţilor unui acord. Dacă se consideră că există şanse în acest sens, propunerile vor fi prezentate echipelor respective de negociatori. Dacă discuţiile secrete arată că acordul nu este posibil, ele rămân secrete, pentru a proteja poziţia părţilor implicate.

Exemplu: Un exemplu de utilizare a canalelor secrete sunt discuţiile secrete care au avut loc în 1993, la Oslo, între reprezentanţii guvernului israelian şi Organizaţia pentru Eliberarea Palestinei (OEP). Aceste discuţii s-au desfăşurat în paralel cu cele oficiale de la Washington. Când la Oslo s-a constatat că este posibil să se ajungă la o înţelegere, principalii lideri politici s-au implicat oficial şi ulterior au semnat un acord formal.

Acorduri secrete

Unele chestiuni importante sunt în acelaşi timp extrem de sensibile, încât părţile pot considera oportun să încheie acorduri secrete în privinţa lor. Aceasta implică anumite pericole, mai ales în cazul înlocuirii unuia din negociatorii cheie, sau dacă una din părţi nu-şi îndeplineşte obligaţiile care-i revin.

Exemplu: În timpul crizei rachetelor din Cuba, în 1962, preşedintele Kennedy a convenit în secret să retragă rachetele nucleare americane din Turcia. Aceasta în schimbul retragerii oficiale a rachetelor nucleare sovietice din Cuba. Preşedintele Kennedy avea nevoie de secret întrucât depindea în mult mai mare măsură de opinia publică decât liderul sovietic Nikita Hruşciov.

Terţele părţi

Uneori este nevoie de o terţă parte care să ajute la deblocarea negocierilor. În Marea Britanie, în cazul unor conflicte de muncă, Serviciul Britanic de Consultanţă, Conciliere şi Arbitraj (ACAS) oferă asistenţă gratuită. Servicii de conciliere sunt oferite atât în disputele comerciale cât şi în cele legate de dreptul individual al muncii, şi care au fost prezentate în prealabil unui tribunal al muncii. ACAS dispune de o considerabilă experienţă şi expertiză în oferirea acestui gen de

Scanned with OKEN Scanner

servicii. În cazul disputelor comerciale, el este în măsură să liniştească apele, astfel încât părţile pot să exploreze posibilităţile unui acord. De asemenea, ACAS poate să acţioneze ca un canal secret pentru sugestiile exploratorii ale oricăreia dintre părţi. Multe alte ţări dispun de aranjamente similare. În Marea Britanie, în problemele de drept al muncii, serviciile de conciliere facilitează adesea înţelegeri negociate care evită necesitatea prezentării părţilor în faţa unui tribunal la muncii.

În Marea Britanie, arbitrajul independent poate fi oferit atât în disputele comerciale, cât şi în reclamaţiile de concediere abuzivă. Ambele părţi trebuie să fie de acord cu această procedură. Într-o dispută comercială, partea cu o poziţie mai puternică poate să nu fie dispusă să accepte arbitrajul, dacă ea consideră că astfel va obţine un rezultat mai puţin avantajos decât dacă îşi foloseşte puterea de negociere. În disputele comerciale, sentinţele date de arbitraj nu au forţă de constrângere legală, dar ele sunt invariabil acceptate. Acest gen de dispute se referă îndeobşte la interpretarea acordurilor şi problemele ridicate pot să nu fie la fel de dificile ca în conflictele de interese, astfel că arbitrajul este o soluţie rezonabilă. Alternativ, pot fi numiţi arbitri ca mediatori care să sugereze modalităţi de rezolvare a diferendelor dintre părţi. Procesul nu are caracter obligatoriu. În practică, elemente de mediere pot fi prezente şi în concilierea disputelor comerciale.

În caz că se recurge la arbitraj, trebuie să se dispună de termeni de referinţă clari.

Exemplu: A fost numită o comisie privată de arbitraj care să rezolve o dispută apărută între conducerea şi angajaţii unei companii londoneze. Problema se referea la decontarea benzinei pentru angajaţii care trebuiau să vină la serviciu cu maşina personală în timpul grevelor pe căile ferate. Conducerea voia să plătească o rată mai mică decât pentru situaţiile în care angajaţii trebuiau să-şi folosească maşinile în interesul companiei. Termenii de referinţă urmau să confirme că practica de a plăti compensaţii mai mici în situaţiile de grevă este corectă. Procedurile odată iniţiate, a reieşit că modul cum conducerea companiei interpreta termenii de referinţă era de aşa natură încât comisia de arbitraj nu putea decide decât în favoarea ei. Comisia nu avea nici o autoritate să modifice practicile companiei. Când acest lucru a devenit evident, partea sindicală s-a retras imediat din proces.

Cum am explicat în capitolul precedent, în 2000 rolul arbitrajului în cazurile de concediere abuzivă a fost extins semnificativ. Părţile pot cădea de acord să recurgă la un arbitraj independent în locul unui tribunal al muncii. Nu există drept legal de apel, decât dacă se solicită revizuirea judiciară a cazului.

Acceptarea eşecului

Nu toate blocajele pot fi depăşite, iar uneori acest lucru nici nu este de dorit. Managerii trebuie să fixeze limita maximă a concesiilor, cum am explicat mai înainte în acest capitol, în secţiunea despre obiective. Este de preferat nici un fel de acord decât un acord prost. Totuşi, înainte de a întrerupe negocierile, trebuie reflectat şi asupra consecinţelor care decurg din lipsa unui acord. Dacă nu se ajunge la o înţelegere, există întotdeauna posibilitatea reconsiderării problemei în viitor. În

Scanned with OKEN Scanner

această privinţă, un „nu" este mai puţin final decât un „da". De asemenea, pot să apară oportunităţi de progres în alte direcţii.

Chiar dacă un negociator nu reuşeşte să-şi atingă obiectivele, este posibilă stabilirea unor jaloane pentru viitor. Poate fi vorba de probleme ce urmează a fi ridicate mai târziu. Dacă negociatorii fac predicţii ignorate pe moment, dar care pe urmă se dovedesc corecte, sunt toate şansele ca aceasta să le mărească reputaţia personală. Acceptarea cu demnitate a eşecului contribuie de asemenea la sporirea reputaţiei.

Rezultatele negocierilor

Comunicarea rezultatului

Odată ce s-a încheiat un acord, el trebuie consemnat în scris şi comunicat tuturor părţilor interesate. Patronii ar putea dori ca fiecare angajat să primească informaţii amănunţite despre acordurile care îi privesc nemijlocit. Trebuie avut grijă ca în conţinutul şi interpretarea unui acord să nu existe nici o ambiguitate. În unele cazuri este util să se dea comunicate de presă, sau să se ţină conferinţe de presă.

Evaluarea

Este util să se facă o analiză a costurilor şi beneficilor unui acord, în vederea unor eventuale lecţii pentru viitor. Astfel se va putea decide mai uşor dacă într-un anumit domeniu este cazul ca negocierile să continue, sau dacă ele trebuie sistate.

Implementarea

Termenii unui acord trebuie transpuşi în practică. Posibilitatea implementării termenilor unui acord trebuie examinată de timpuriu în procesul de negociere. În trecut, au existat în Marea Britanie numeroase acorduri la nivel naţional între sindicate şi patronat pe tema productivităţii care nu au fost implementate la nivel local. Ca urmare, patronii plăteau pentru nişte creşteri de productivitate care nu existau. Se va acorda de asemenea atenţie aranjamentelor de monitorizare şi control şi unor clauze de salvgardare în cazul în care concesiile promise nu sunt implementate. Uneori se fac plăţi pe etape, în acord cu progresele înregistrate.

Scanned with OKEN Scanner

Disputele

E necesar să se prevadă mecanisme de rezolvare a eventualelor dispute privitoare la interpretarea unui acord. Acest lucru se poate realiza prin proceduri interne; în caz că ele nu au ca rezultat încheierea unui acord, este prevăzută uneori posibilitatea recurgerii la o instanţă exterioară. În Marea Britanie, se apelează tot mai des la serviciile unui intermediar [*ombudsman*], de exemplu în administraţiile locale şi naţionale, în industria transporturilor şi în serviciile bancare. În cazul unor conflicte de muncă, există posibilitatea de a recurge la serviciile de arbitraj ale ACAS. Alte părţi independente sunt avocaţii şi arbitrii comerciali.

La consemnarea în scris a unui acord, trebuie prevăzută şi modalitatea de soluţionare a eventualelor dispute privind interpretarea lui. În Marea Britanie, în acordurile colective cu angajaţii, prin tradiţie se respectă mai mult spiritul decât litera acordului. Dimpotrivă, în Statele Unite, unde astfel de documente au forţă de constrângere legală, ele sunt interpretare literal. Acordurile care obligă în spiritul lor sunt mai greu de interpretat de către cineva din afară, datorită ambiguităţilor şi a înţelegerilor reciproce nescrise. Totuşi, se poate pleda întotdeauna pentru formularea cât mai clar cu putinţă a termenilor unui acord. Uşurinţa cu care pot apărea dispute în legătură cu cele convenite şi dificultatea aplanării lor subliniază nevoia conducerii şi finalizării negocierilor de o asemenea manieră încât să se elimine posibilitatea oricăror dezacorduri ulterioare.

Modificarea acordurilor

Este necesar să se prevadă clauze de modificare a unui acord. Trebuie specificată durata de valabilitate a acordului şi procedura prin care el să poată fi modificat. Mai trebuie să existe posibilitatea completării sale şi clauze de ieşire în anumite împrejurări specificate. Contractele din domeniul construcţiilor prevăd de regulă renegocierea preţului în caz că se impun lucrări suplimentare. Trebuie evitate angajamentele deschise, mai ales dacă ele pot fi manipulate de una din părţi. Un exemplu a fost dat mai înainte în acest capitol, referitor la contractul cu o clauză deschisă privind costurile, oferit la patru tineri muzicieni; aceasta ar fi permis studioului de înregistrări să deducă din veniturile generate orice costuri ar fi vrut.

Instruirea

Când se evaluează rezultatele unor negocieri, trebuie avută în vedere abilitatea cu care au fost ele purtate. De aici se pot deduce necesităţile de instruire a negociatorilor. Instruirea poate deveni necesară şi în urma unor reorganizări, mai ales dacă ele implică responsabilităţi sporite pentru manageri în purtarea negocierilor. Aceasta se întâmplă adesea la crearea de noi unităţi ale unei organizaţii, când autoritatea departamentelor funcţionale centrale – de exemplu cel de personal – este redusă.

Scanned with OKEN Scanner

Dezvoltarea competenţelor de negociere se poate realiza prin expunerea treptată a managerilor la situaţii de negociere. Ei pot învăţa multe urmărindu-i în acţiune pe nişte negociatori cu experienţă. Aceste competenţe se pot obţine şi urmând cursuri formale de pregătire. Participanţii îşi vor dezvolta aptitudinile de diagnosticare prin identificarea obiectivelor şi a tacticilor într-o serie graduală de exerciţii. Exerciţiile de simulare care implică adoptarea anumitor roluri oferă oamenilor ocazia să-şi verifice competenţele de negociatori, performanţa lor putând fi evaluată în condiţii lipsite de orice risc. Reacţiile pot veni de la ceilalţi participanţi, de la observatori şi, dacă se consideră necesar, prin vizionarea incidentelor critice înregistrate de o televiziune în circuit închis. Este deosebit de util pentru participanţi să identifice neînţelegerile apărute în timpul negocierilor simulate, precum şi cauzele acestora. Foarte util este şi ca participanţii să adopte roluri diferite pe durata negocierilor în echipă [Rees and Porter, 1997: 65-68, 153-157].

Rezumat

✓ Managerii îşi petrec o mare parte din timp în negocieri pe o gamă largă de subiecte, majoritatea informale. Ritmul schimbării este atât de mare încât negocierea şi renegocierea devin tot mai importante. O distincţie teoretică esenţială este între negocierile integrative şi cele distributive. În negocierile integrative, părţile pot să coopereze în aşa fel încât obiectivele lor să devină complementare. În negocierile distributive, o parte nu poate să câştige decât în dauna celeilalte. Tot în acest capitol am examinat şi importanţa sistemelor de referinţă ale negociatorilor. Managerii cu un sistem de referinţă unitarist sunt defavorizaţi de faptul că nu înţeleg motivaţia celor cu care negociază. Cei cu o perspectivă pluralistă sunt mai capabili să înţeleagă motivaţia şi chiar legitimitatea cerinţelor formulate de partea cealaltă.

✓ A fost explicată necesitatea ca managerii să dezvolte un cadru pentru negocieri, chiar şi în situaţiile informale. Aceasta implică preparative, identificarea obiectivelor şi o succesiune raţională de evenimente în timpul procesului de negociere. Uneori, diferendele interne dintr-o echipă sunt mai greu de rezolvat decât cele cu partea cu care se poartă negocierile. Prin urmare, trebuie alocat un timp considerabil soluţionării diferendelor interne înainte să poată începe negocierile propriu-zise. Prezintă de asemenea importanţă examinarea relaţiilor de putere, care pot avea o influenţă cu mult mai mare asupra rezultatelor negocierilor decât abilitatea în discuţii a părţilor implicate.

✓ A fost subliniată nevoia atribuirii de roluri clare membrilor unei echipe de negociatori. Complexitatea negocierilor şi presiunile care apar pe durata lor pot duce cu uşurinţă la neînţelegeri. Anticiparea problemelor de comunicare este importantă pentru ajungerea la un acord real. Diviziunea muncii în echipele de negociatori este una din metodele prin care se evită astfel de probleme. Rolurile cheie sunt cele de prezidare, expunere a poziţiei, consemnare şi observare. Când negocierile se poartă numai între două persoane, toate aceste roluri trebuie asumate de una şi aceeaşi persoană. Uneori, angajarea unui specialist în negocieri poate fi o investiţie extrem de utilă.

Scanned with OKEN Scanner

✓ Trebuie avută în vedere şi modalitatea de ieşire din impasuri, de pildă prin implicarea unei terţe părţi. Pentru ajungerea la un acord, este necesar să se accepte un anumit ritual al negocierilor, care să includă o serie de oferte şi contra-oferte. S-a acordat atenţie şi implementării efective şi monitorizării acordurilor. Poate fi necesară şi prevederea unor clauze de modificare a acordurilor şi de soluţionare a disputelor ce pot apărea în legătură cu interpretarea lor.

✓ Ne-am ocupat şi de modul în care pot fi dobândite competenţele necesare în negocieri. Aceste competenţe pot fi identificate sistematic. Managerii au posibilitatea de a pune în practică respectivele competenţe prin observaţie, practică, reflecţie asupra propriului lor comportament ca negociatori, prin antrenament şi pregătire formală. Exerciţiile de simulare sunt o modalitate utilă de formare a aptitudinilor de negociere într-un mediu lipsit de riscuri.

Întrebări de auto-evaluare

1. Identificaţi chestiunile în legătură cu care a trebuit să purtaţi negocieri, la serviciu sau în altă parte, în timpul ultimei zile de lucru.
2. Explicaţi una din teoriile relevante pentru procesul de negociere.
3. De ce este necesar să existe un cadru procedural pentru negocieri ?
4. Care sunt diferitele roluri pe care trebuie să le joace membrii unei echipe de negociatori ?
5. De ce este necesar să fie identificate realităţile de putere ale părţilor implicate în negocieri ?
6. Explicaţi termenul de „ritual de negociere" şi importanţa lui potenţială.
7. De ce este probabil să apară neînţelegeri în timpul negocierilor ?
8. Cum puteţi să vă asiguraţi că acordurile vor fi respectate ?

🕮 Bibliografie

(Lucrările de interes general sunt marcate cu un asterisc.)

DAVID, SAUL (1997) *Military Blunders – The How and Why of Military Failure*, Robinson Publishing Ltd.

*FISHER R., W. URY şi B. PATTON (1997) *Getting to Yes, Negotiating an Agreement Without Giving In*, ed.a II-a, Arrow.

*FOX, A. (1965) «Industrial Sociology and Industrial Relations», comunicare ştiinţifică nr.3, Royal Commission on Trade Unions and Employers Associations, HMSO.

MEAD, RICHARD (1998) «Negociations», *International Management*, ed.a II-a, Blackwell Business, cap.11.

REES, W. DAVID şi C. PORTER (1997) «Negociation – Mystic Art or Identifiable Process ?», părţile 1–2, *Industrial and Commercial Training*, (29:3,5).

*WALTON, R.E. şi R.B. MCKERSIE (1965) *A Behavioral Theory of Labor Negociations*, McGrawHill: New York.

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul 16

Şedinţele şi prezidarea lor

Studii de caz şi exerciţii se găsesc la http:/www.thomsonlearning.co.uk (pentru detalii, vezi lista de la începutul cărţii).

Rezultatele studiului

După parcurgerea acestui capitol, veţi fi în măsură:

- Să identificaţi necesitatea şi gama şedinţelor formale în care este probabil să fie implicat cineva la locul de muncă
- Să identificaţi obiectivele şedinţelor şi, dacă ele includ luarea unor decizii, mecanismele decizionale care operează în cadrul unui anume tip de şedinţă
- Să identificaţi natura rolurilor principale la şedinţe, mai ales cele de preşedinte şi de secretar
- Să vă pregătiţi eficient în vederea unei şedinţe
- Să utilizaţi competenţele esenţiale necesare conducerii eficiente a şedinţelor
- Să înţelegeţi rolul conflictelor din timpul şedinţelor şi modul cum pot fi ele gestionate
- Să identificaţi acţiunile care sunt necesare după încheierea şedinţelor, mai ales implementarea şi monitorizarea

Introducere

În acest capitol este examinat rolul şedinţelor în cadrul organizaţiilor şi competenţele necesare pentru conducerea lor eficientă. Şedinţele, indiferent dacă formale sau informale, sunt parte integrantă a activităţi unei organizaţii şi participarea la ele poate ocupa o mare parte din timpul unui manager. Sunt explicate diferitele tipuri de şedinţe şi este subliniată necesitatea ca participanţilor să le fie clare obiectivele şi mecanismele de luare a deciziilor. Este foarte important

Scanned with OKEN Scanner

ca preşedintele şi secretarul unor şedinţe formale să se pregătească dinainte, pentru ca timpul şedinţelor să fie utilizat eficient. Şi alţi membri vor trebui să se pregătească în prealabil, mai ales dacă vor să influenţeze în vreun fel rezultatele. Chiar şi şedinţele informale pot necesita o pregătire prealabilă.

Sunt explicate deosebirile dintre proceduri, procese şi sarcini. Se atrage atenţia asupra necesităţii ca preşedintele să nu se implice prea mult în discuţii şi se arată modul cum trebuie el să abordeze conflictele care apar în timpul şedinţelor. Este explicată şi importanţa acţiunilor ulterioare şedinţei, între care implementarea şi monitorizarea. În anexa la acest capitol sunt explicaţi cei mai importanţi termeni folosiţi în şedinţele formale.

Necesitatea şedinţelor

Locul şedinţelor în structura organizaţională

Şedinţele sunt un element esenţial în structura unei organizaţii. În unele organizaţii, de exemplu la nivelul autorităţilor publice locale, deciziile politice trebuie luate de o structură de tip comisie, diferitele comisii sau subcomisii raportând consiliului în ansamblul său. În organizaţiile comerciale, şedinţele la nivelul acţionarilor sau al directorilor pot să nu fie obligatorii, ele rămânând totuşi foarte utile. Şedinţele pot fi necesare şi ca instrument de conducere a departamentelor. de asemenea, ele se pot dovedi de o importanţă vitală în promovarea cooperării inter-departamentale, care altminteri nu ar putea fi realizată. Creşterea complexităţii procesului decizional, determinată, în parte, de difuzarea cunoştinţelor în cadrul organizaţie, face ca adesea decizii corecte să nu poată fi luate decât de grupuri de persoane care se întrunesc şi îşi pun în comun cunoştinţele şi experienţa. Globalizarea şi dezvoltarea tehnologiei informatice înseamnă că unele şedinţe implică traduceri simultane în şi din mai multe limbi şi/sau conferinţe electronice. Ineficienţa şedinţelor înseamnă prăbuşirea unuia din elementele vitale ale structurii organizaţionale.

Consecinţele ineficienţei

Sunt numeroase motive pentru care trebuie să se acorde toată atenţia desfăşurării eficiente a şedinţelor. Deciziile luate la şedinţe pot fi extrem de importante, iar calitatea procesului decizional este strâns legată de profesionalismul cu care sunt ele organizate şi conduse. Mici îmbunătăţiri în sensul creşterii eficacităţii şedinţelor pot duce la economii semnificative în bugetul de timp al

Scanned with OKEN Scanner

managerilor, datorită multiplicării timpului economisit cu numărul de persoane prezente. Şedinţele pot avea şi alte funcţii decât luarea de decizii, de exemplu informarea celor prezenţi, sau asigurarea transparenţei deciziilor. Calitatea procesului decizional şi eficienţa cu care sunt conduse afacerile sunt în măsură să afecteze relaţiile de muncă dincolo de şedinţe, precum şi încrederea pe viitor în rolul acestora. Managerii trebuie să fie conştienţi că se află în centrul atenţiei atunci când prezidează o şedinţă, şi că prestaţia lor în această calitate le poate influenţa pozitiv sau negativ reputaţia în faţa unui auditoriu critic. Dacă alţii sunt cei răspunzători de proasta conducere a şedinţelor, cel puţin managerii pot să înveţe din greşelile lor. Dimpotrivă, o prezidare eficientă nu este la fel de vădită ca una incompetentă, pur şi simplu fiindcă lucrurile decurg lin. Din acelaşi motiv, cei mai buni arbitri sportivi sunt cei care atrag cel mai puţin atenţia asupra lor.

Activităţi în timpul şedinţelor

Nivelul de formalism

Şedinţele pot varia ca importanţă şi grad de formalism, de la lucrările Parlamentului, la discuţiile informale dintre colegi pe teme cotidiene. Dar indiferent de tipul şedinţei, este necesar ca participanţii să fie conştienţi de metodele prin care ea este condusă. De aici decurg o serie de distincţii cruciale.

Aranjamente procedurale

Acestea pot fi incluse formal în statut, sau termenii de referinţă ai unui comitet, sau pot fi convenite de părţile prezente – sau uneori impuse de una din părţi.

Controlul procesului

Este vorba de interacţiunea dintre persoanele prezente. Pentru ca şedinţa să fie eficientă, aceste interacţiuni trebuie dirijate într-un mod constructiv. Chiar şi în situaţiile absolut informale, există întotdeauna un aspect procesual al discuţiilor, iar abilitatea cu care este el manevrat poate să afecteze calitatea şi acceptabilitatea rezultatelor.

Scanned with OKEN Scanner

Conţinutul substanţial sau sarcina

Conţinutul substanţial, sau sarcina [*task*], poate fi definită ca rostul şedinţei. Pentru ca şedinţa să fie condusă eficient, trebuie să existe un cadru procedural şi procesual solid.

Scopurile şedinţelor

Şedinţele pot avea o diversitate de scopuri. Printre tipurile importante de şedinţe putem enumera:

- decizionale (pot fi parte a unui proces de decizie statutar),
- de negocieri,
- consultative,
- informative,
- de constatare,
- se schimbare de opinii, uneori aceasta poate implica procesul de „*brain-storming*“,
- de soluţionare a unor probleme,
- în scopul stabilirii de relaţii – aceste şedinţe pot avea loc între indivizi sau grupuri aparţinând unor sectoare diferite ale organizaţie.

Clasificarea de mai sus este una foarte largă şi fiecare tip poate fi subdivizat. De asemenea, unele şedinţe pot să implice mai multe din activităţile de mai sus, sau chiar pe toate.

Luarea deciziilor

În cazul şedinţelor decizionale, există un număr de modalităţi în care pot fi luate deciziile:

- de către persoana cu funcţia cea mai mare dintre cei prezenţi,
- prin vot,
- prin consens,
- printr-un acord negociat,
- prin raportare la o instanţă superioară

Este important ca oamenii să facă distincţie între diferitele scopuri şi aranjamente de luare a deciziilor din cadrul şedinţelor. Dacă participanţii nu fac distincţiile de rigoare, se poate ajunge la confuzie; dacă nici preşedintele nu le face, se ajunge la haos. Aceasta se întâmplă atunci când oamenii au anumite concepţii stereotipe despre şedinţe şi aplică nişte convenţii nepotrivite cu situaţia. Managerii pot

Scanned with OKEN Scanner

avea impresia că trebuie să opereze prin consens, sau prin vot majoritar, când realitatea este că organizaţia i-a investit cu responsabilitate decizională într-un anumit sector. Preşedinţii unor întruniri consultative pot să recurgă – şi uneori chiar recurg – la proceduri de vot, scurtcircuitând astfel structuri manageriale recunoscute, şi aceasta din cauză că preşedintele nu a apreciat corect că o întrunire consultativă este doar consultativă. Ea este doar un suport al procesului decizional, prin mijlocirea unor proceduri manageriale recunoscute, iar nu un substitut al acestor proceduri. În timpul negocierilor formale pot să existe trei centri diferiţi de decizie: la întâlnirile preliminare a două grupuri separate, înaintea unei şedinţe comune şi în timpul acesteia. Toate trei tipurile de discuţii necesită o prezidare eficientă.

Rolurile în timpul şedinţelor

Chiar şi în şedinţele informale de mică amploare, poate fi necesar să se identifice rolurile pe care trebuie să le joace fiecare şi să se stabilească o diviziune adecvată a muncii. În unele situaţii, oamenii îşi pot schimba rolurile în timpul şedinţei, de exemplu de la prezentarea poziţiei la prezidarea şedinţei, astfel ca şi alţii să-şi poată prezenta poziţia. Rolurile cele mai importante sunt cele de preşedinte şi de secretar.

Rolul preşedintelui

Să acorde atenţie aspectelor procedurale şi procesuale

Un preşedinte trebuie să înţeleagă problemele de fond aflate în discuţie, dar în acelaşi timp trebuie să aloce timp şi analizării modului în care şedinţa poate fi condusă eficient. O eroare obişnuită este că preşedinţii se lasă prea mult atraşi în aspectele de fond şi neglijează aranjamentele procedurale şi chestiunile legate de controlul procesului. Aceasta se întâmplă mai ales atunci când preşedintele este interesat de obţinerea unui anumit rezultat în privinţa aspectelor controversate. Aceasta poate să ducă la complicaţii suplimentare, anume îl poate determina pe preşedinte să încerce să manipuleze şedinţa, sau să blocheze aranjamentele incomode privind procesul decizional, pentru obţinerea rezultatului dorit. El poate reuşi sau nu în manevrele sale, dar acestea au ca efect reducerea calităţii şi/sau acceptabilităţii deciziilor. Dacă argumentele în favoarea unei anumite decizii sunt într-adevăr puternice, o discuţie deschisă şi corectă nu are de ce stârni temeri. Pericolul este ca respectivul manager să fie atât de implicat emoţional şi substanţial, încât să nu mai judece corect procedurile şi procesele.

Scanned with OKEN Scanner

Deciziile de proastă calitate, care nu se bucură de susţinere, pot să rezulte mai puţin din dorinţa de manipulare a proceselor decizionale, cât din neînţelegerea importanţei acestor proceduri pentru afacerea în discuţie. Dacă procesul decizional necesită exploatarea fondului comun de informaţii şi purtarea de negocieri între colegi, preşedintele trebuie să se asigure că lucrurile acestea au într-adevăr loc. Dacă situaţia impune rezolvarea unor conflicte, preşedintele trebuie să garanteze că discuţiile decurg într-o astfel de atmosferă încât cei cu păreri diferite să simtă că au avut cel puţin ocazia de a-şi expune punctul de vedere. Deşi preşedintele trebuie să înţeleagă aspectele de substanţă aflate în discuţie, este de preferat ca el să evite, pe cât posibil, să adopte o poziţie partizană. Există, ce-i drept, persoane care stăpânesc arta de a arbitra un meci de fotbal în care şi joacă – dar aceasta cere foarte multă abilitate şi cel mai bine este ca preşedintele să evite, în măsura posibilului, o astfel de postură. Persoana care cunoaşte cel mai bine problemele de substanţă discutate nu are neapărat timpul şi capacitatea de a prezida discuţiile.

O altă complicaţie legată de prezidarea şedinţelor apare atunci când preşedintele este şi cel mai bun cunoscător al chestiunilor de substanţă aflate în discuţie. Dar chiar şi în această situaţie, preşedintele trebuie să fie conştient de necesitatea de a acorda timpul şi atenţia cuvenite aspectelor procedurale. De asemenea, se poate ca preşedintele să ţină cu înverşunare la un anumit rezultat. În acest caz, el trebuie să fie extrem de atent ca ataşamentul său personal faţă de o anumită opinie să nu-i împiedice pe cei cu păreri diferite să şi le prezinte. Unii oameni au talentul înnăscut, sau format, de a susţine o poziţie partizană, dar în acelaşi timp să prezideze corect o discuţie. Este foarte bine dacă ei pot face ambele lucruri, astfel încât decizia de substanţă să se bazeze pe examinarea tuturor părerilor relevante, inclusiv cea a preşedintelui. Dacă, însă, preşedintele consideră că nu poate să combine cele două sarcini, este mai bine ca el să lase pe altcineva să conducă şedinţa, cel puţin pe durata discutării unui anumit subiect. Vom mai reveni în acest capitol la rolul preşedintelui, cu referire specială la aplanarea conflictelor ce apar în timpul şedinţelor.

Diviziunea muncii la şedinţe

Este esenţial să ne dăm seama de necesitatea unei diviziuni a muncii în timpul şedinţelor. Altminteri, de exemplu, se poate ca un grup de oameni să fie invitaţi la o şedinţă doar pentru a constata că nu li se cere părerea, sau că aceasta este ignorată. Preşedintele va trebui să se asigure că obţine contribuţiile de rigoare de la toţi cei prezenţi la şedinţă şi va dori ca ei să se concentreze, pe cât posibil, asupra rezolvării problemelor de fond aflate în discuţie. Asistat uneori de un secretar, preşedintele este cel care trebuie să se concentreze asupra aspectelor procedurale, astfel încât să existe un cadru în care să poată opera fiecare grup.

Numai după ce a creat cadrul corespunzător desfăşurării şedinţei, preşedintele îşi poate permite să aloce timp pentru a se implica în discutarea problemelor

Scanned with OKEN Scanner

de fond. Dar chiar şi atunci este preferabil să se limiteze la un minimum, căci un cadru corect permite ca restul grupului să rezolve singuri problemele, apelând la preşedinte doar pentru sprijin procedural şi de specialitate, când este cazul. Şedinţele nu se menţin automat pe făgaşul dorit, iar dacă preşedintele se implică atât de mult în discuţii încât neglijează să se mai ocupe de felul cum este condusă şedinţa, discuţiile pot lua o turnură greşită. O diviziune adecvată a muncii este atunci când preşedintele se ocupă aproape exclusiv de problemele procedurale, o altă persoană întocmeşte procesul verbal, iar restul participanţilor se concentrează exclusiv asupra problemelor de fond. O şedinţă la care nimeni nu se concentrează asupra aspectelor procedurale, sau nici măcar nu se sinchiseşte de ele, va fi, foarte probabil, ineficientă.

Rolul secretarului

Dacă o şedinţă este cât de cât semnificativă ca mărime, ea trebuie să aibă un secretar. Acest rol poate fi extrem de influent. Existenţa lui poate fi şi o cerinţă legală sau formală în alt fel. Secretarul poate prelua o bună parte din sarcinile preşedintelui, fapt cu atât mai important dacă acesta are alte angajamente extensive. De asemenea, secretarul va facilita preşedintelui să se concentreze pe chestiunile importante care necesită atenţie. Mare parte din munca de pregătire, din cea administrativă şi cea ulterioară şedinţei poate fi efectuată de secretar, inclusiv schiţarea agendei şi distribuirea materialelor relevante, între care şi agenda convenită. Preşedintele şi secretarul trebuie să se consulte înaintea şedinţei asupra modului cel mai eficient în care aceasta să fie planificată. În felul acesta influenţa secretarului poate să crească, dar trebuie avut grijă ca prin aceste discuţii preliminare şedinţa să nu fie golită de substanţă. O astfel de întrunire prealabilă are menirea să faciliteze desfăşurarea coerentă a şedinţei principale şi nu să acţioneze ca o parafă pentru preşedinte şi secretar.

Secretarul va fi răspunzător şi de alcătuirea procesului verbal al şedinţei. El poate face acest lucru personal, sau îl poate face altcineva sub supravegherea lui. Procesul verbal va trebui verificat atât de secretar cât şi de preşedinte. Chiar şi în şedinţele informale mici, este bine ca una din părţi să identifice şi să efectueze orice activitate de secretariat care se dovedeşte a fi necesară. Printre aceste activităţi se numără consemnarea rezultatelor semnificative şi a acţiunilor ce urmează a fi întreprinse după încheierea şedinţei şi de către cine. De acest subiect ne vom ocupa mai departe în acest capitol, în secţiunea consacrată consemnării rezultatelor şedinţei.

Scanned with OKEN Scanner

Pregătirea şedinţelor

Amploarea preparativelor dinaintea unei şedinţe variază în funcţie de tipul acesteia – de formalitatea, importanţa şi predictibilitatea ei şi de rolul pe care îl va avea fiecare participant. Există puţine şedinţe care să nu aibă nevoie de pregătiri prealabile. Poate că problema cea mai importantă ce trebuie analizată este cea a obiectivelor personale la acea şedinţă. Numai după clarificarea acestora este posibil să stabilim ce alte pregătiri mai sunt necesare. Trebuie să anticipăm şi ce se aşteaptă de la noi la acea şedinţă. Vom şti astfel cum să ne pregătim pentru a satisface cerinţele celorlalţi.

Orice reguli procedurale sau cerinţe statutare referitoare la importanţa unei şedinţe trebuie nu doar să fie la îndemână, că să fie şi pe deplin înţelese, astfel încât problemele ce apar în timpul discuţiilor să poată fi abordate imediat şi cu toată încrederea. Nu ne-am putea încrede într-un arbitru de fotbal care consultă permanent regulamentul de joc în timpul meciului. Cu cât o şedinţă este mai formală, cu atât preşedintele trebuie să se bazeze într-o măsură mai mare pe secretar pentru rezolvarea aspectelor de procedură înainte de începerea şedinţei şi ca sursă de informaţii în timpul acesteia. Este de aşteptat ca şedinţa să fie condusă conform nu doar statutului, ci şi procedurilor uzitate de respectivul comitet. De aceea, o listă a acestor reguli convenţionale este inclusă ca o anexă la acest capitol. De asemenea, preşedintele trebuie să înţeleagă chestiunile de substanţă şi istoria lor îndeajuns pentru a putea conduce eficient discuţiile.

Ordinea de zi a şedinţei şi pregătirea ei

Evident, pentru a putea fi examinate problemele de substanţă, o şedinţă are nevoie de o planificare. De regulă, aceasta este asigurată de ordinea de zi. Totuşi, agenda trebuie concepută activ, şi nu doar ca o listă de probleme înşiruite într-o anumită ordine. Preşedintele şi secretarul trebuie să reflecteze atent ce probleme să fie incluse pe ordinea de zi. Dacă la şedinţă urmează să se ia decizii, gradele de libertate disponibile trebuie identificate şi explicate.

Frecvenţa şi durata şedinţelor vor trebui corelate cu volumul de activitate. Acesta din urmă poate fi controlat şi prin combinarea unor probleme. Succesiunea logică a punctelor de pe ordinea de zi trebuie de asemenea gândită cu grijă. O altă cerinţă este alocarea timpului necesar pentru discutarea fiecărui punct. Este uşor să se piardă mult timp cu probleme relativ minore, iar cele cu adevărat importante să fie lăsate la urmă, când lumea este deja obosită şi grăbită şi eventual nici nu mai există numărul necesar de participanţi. Pentru probleme cum ar fi ordinea, timpul alocat şi amânarea unor subiecte, poate fi necesară aprobarea unui comitet. În mod excepţional, ordinea de zi ar putea fi schimbată, de exemplu fiindcă o persoană importantă trebuie să plece. Alte probleme pot fi introduse la capitolul „diverse", dar nu şi dacă sunt

Scanned with OKEN Scanner

controversate şi ar fi trebuit să se regăsească pe ordinea de zi iniţială. Preşedintele trebuie să vegheze ca ordinea de zi să nu fie deturnată de unul sau mai mulţi participanţi la şedinţă, care să ridice o problemă după alta, în loc să le fi transmis în timp, prin rapoarte scrise, pentru a fi incluse pe ordinea de zi. Un alt pericol la care preşedintele trebuie să fie atent este utilizarea şedinţei ca loc de depozitare a unor probleme insolubile, sau care nu intră în competenţele celor de faţă.

Cine trebuie să participe la şedinţe ?

Trebuie avut în vedere şi cine să fie invitat la şedinţă. Acest aspect poate fi reglementat de statutul unui comitet, dar la întocmirea statutului chestiunea trebuie examinată. În orice caz, statutele trebuie şi ele amendate uneori, anumite persoane trebuie invitate în mod special să participe la şedinţă iar altele trebuie excluse, de la întreaga şedinţă sau numai de la o parte a lucrărilor, din cauza unor conflicte de interese. De regulă, trebuie să găsim un echilibru între cerinţa de a asigura participarea tuturor celor interesaţi şi necesitatea de a nu implica prea multe persoane, date fiind nivelurile diferite de interes şi costurile aferente, mai ales în termeni de timp. Un sistem de subcomisii poate fi o modalitate de a echilibra balanţa între reprezentarea diferitelor interese şi economia de timp. Uneori este recomandabilă înfiinţarea de subcomitete *ad-hoc* care să examineze în detaliu anumite aspecte fără să blocheze desfăşurarea şedinţei principale.

Este foarte periculoasă excluderea unei persoane de la şedinţă, mai ales fiindcă, probabil, ea va adopta o poziţie polemică, cel puţin faţă de preşedinte. A exclude astfel pe cineva poate da naştere la acuzaţii de prezidare incorectă, care vor face ca preşedintele să fie contestat procedural, sau poate chiar şi în problemele de fond. Problemele controversate au oricum tendinţa să iasă la suprafaţă, şi cel mai bine este ca acest lucru să se întâmple în cadrul procedurilor stabilite de rezolvare a conflictelor, şi nu altfel, mai ales dacă în felul acesta preşedintele riscă să-şi piardă prestigiul.

Alte pregătiri

Alte aspecte ce trebuie avute în vedere din timp se referă la natura informaţiilor pe care trebuie să le primească dinainte persoanele convocate la o şedinţă, astfel încât participarea lor să fie activă şi la obiect. Încăperea şi cadrul în care se desfăşoară şedinţa pot afecta discuţiile, la fel şi locurile ocupate. Aşezarea poate fi controlată prin distribuirea de cartele cu numele fiecărui participant, procedeu care prezintă şi avantajul că permite identificarea celor prezenţi.

Pot exista întruniri pregătitoare înaintea şedinţei principale. În administraţiile locale şi naţionale, se obişnuieşte ca partidele politice să convină din timp asupra unei linii a partidului înainte de a se angaja în dezbateri publice la forul

Scanned with OKEN Scanner

decizional. De regulă, deciziile reale sunt luate de majoritatea membrilor partidului la întâlnirile pregătitoare. Alte întâlniri premergătoare sunt ale grupurilor de persoane care formează un comitet local în scopul de a conveni asupra poziţiei pe care urmează să o adopte la o întrunire. O minoritate care se pregăteşte în felul acesta poate avea o influenţă decisivă asupra rezultatului oricărei discuţii. Ea va fi favorizată şi va crea un curent favorabil opiniilor pe care le exprimă la şedinţă. Dacă respectiva minoritate votează în bloc la şedinţă, ea va putea să speculeze diferenţele de opinie care există în mod firesc între ceilalţi participanţi şi să obţină relativ facil un vot majoritar în favoarea punctului său de vedere. Aceasta poate determina şi alte grupuri să ţină întruniri pregătitoare, pentru a contracara astfel de tactici, sau pentru a obţine la rândul lor supremaţia. Preşedintele, sau oricare alt membru al comisiei, poate dori să elimine o anumită propunere. S-a putea ca aceasta să nu fie atât o problemă de a-i convinge pe ceilalţi, lucru adesea dificil de realizat, cât mai ales de a-i alerta în legătură cu ce se întâmplă şi cu faptul că interesele le sunt ameninţate. Această măsură este necesară şi atunci când se încearcă ascunderea unor informaţii.

Importanţa întâlnirilor pregătitoare a fost ilustrată de exemplul din capitolul 4 despre fosta Companie a Gazului Metan din Ţara Galilor. Aceia dintre manageri care s-au pregătit pentru întrunirile consultative cu reprezentanţii angajaţilor au constatat că acestea au avut un rol constructiv. Cei care nu s-au pregătit şi care poate nici nu au luat în serios aceste comisii consultative, au constatat că reprezentanţii pur şi simplu nu s-au mai prezentat, determinând colapsul comisiilor.

Comportamentul pe durata şedinţei

Preşedintele ca facilitator

Am subliniat că prezidarea eficientă a unei şedinţe implică o pregătire prealabilă şi capacitatea preşedintelui de a distinge problemele procedurale de cele de fond. În continuare ne vom ocupa de o serie de probleme potenţiale ce pot să apară în timpul unei şedinţe. Una din principalele sarcini ale preşedintelui este să utilizeze eficient cunoştinţele celor de faţă. Depinde doar de el ca problemele să fie corect identificate, după care trebuie să asigure că toate calităţile şi cunoştinţele participanţilor sunt folosite la rezolvarea problemelor în discuţie. Dacă este nevoie de informaţii suplimentare, preşedintele trebuie să dispună furnizarea sau obţinerea acestora. El poate să participe şi la discuţiile de fond, dar numai dacă problemele au fost corect identificate. Preşedintele nu trebuie să se folosească de poziţia sa pentru a exclude de la discuţii participanţi ce pot aduce contribuţii semnificative, sau care se pot simţi neglijaţi fiindcă nu li se oferă ocazia să contribuie. Aceasta pare evident, dar în practică preşedinţii se deosebesc foarte mult în privinţa

Scanned with OKEN Scanner

abilităţii manageriale cu care folosesc competenţele celor de faţă. Emisiunile de radio şi televiziune oferă numeroase exemple, atât bune cât şi rele, aşa cum exemple bune şi rele de prezidare se întâlnesc în majoritatea organizaţiilor. Unii preşedinţi sunt adepţii metodei care se bazează pe obţinerea părerilor celor invitaţi să ia cuvântul şi pe controlarea discuţiilor ulterioare. Alţii, cărora le lipseşte această capacitate, invită oamenii să contribuie la ordinea de zi, după care se folosesc de poziţia lor procedurală şi de încrederea de care se bucură pentru a ajunge în centrul atenţiei; comportându-se astfel, ei sabotează orice discuţii.

Rolul preşedintelui în rezolvarea conflictelor

Unul din principalele roluri ale şedinţelor este şi cel de rezolvare a conflictelor. În mod ironic, unul din rolurile cheie ale unui preşedinte este de a identifica, în primul rând, în ce constă conflictul. În caz contrar, se poate ajunge la un acord înainte ca problemele esenţiale să fi fost examinate adecvat. O altă problemă de ordin general este necesitatea abordării conflictelor de o asemenea manieră încât mecanismul destinat rezolvării lor să nu fie distrus în cursul procesului. Uneori nu există conflicte, sau numai conflicte minore, iar schimbul de informaţii de specialitate duce la o decizie susţinută de toţi participanţii. Alteori, conflictele sunt atât de acute încât duc la colapsul întregului proces decizional. Amploarea conflictelor potenţiale din adunările legislative este de asemenea natură încât membrii nu riscă să aibă un preşedinte care să nu fie neutru: *speaker*-ul, cel care prezidează lucrările, are un rol procedural neutru. Primarul îndeplineşte acelaşi rol la şedinţele comisiilor locale, iar multe sindicate numesc un preşedinte cu o funcţie similară.

Conflictul dintre rolurile de lider procedural şi politic este uneori evident în cadrul Cabinetului Britanic. Primii miniştri trebuie să joace ambele roluri, dar ei riscă să-şi pericliteze poziţia dacă sunt în dezacord cu majoritatea membrilor Cabinetului. Problema realizării echilibrului poate influenţa în primul rând alegerea liderului partidului. Şefii de partide trebuie să aibă grijă să nu fie identificaţi cu poziţii extremiste, de teamă să nu fie consideraţi sabotori ai democraţiei interne de partid, mai ales în ţările care se mândresc cu tradiţiile lor democratice. De asemenea, ei trebuie să demonstreze că pot face distincţie între părerile proprii şi cele ale partidului, mai ales dacă părerile partidului pe care trebuie să le prezinte se deosebesc de cele personale. În Marea Britanie, neglijarea acestor aspecte poate să fi contribuit la înlocuirea din funcţia de prim-ministru a doamnei Margaret Thatcher cu John Major, în 1990.

Exemple de probleme pe care le pune reconcilierea aspectelor procedurale cu cele de fond sunt uşor de găsit în lumea politică, datorită publicităţii de care se bucură activitatea politică în ţările democratice. Echilibrul trebuie menţinut şi în structurile mai puţin democratice, căci prea puţini lideri au atât de multă putere încât să-şi permită să ignore total opiniile susţinătorilor lor. În orice caz, un echilibru este necesar pentru ca deciziile să fie luate numai după examinarea tuturor informaţiilor relevante, şi să nu fie impuse de o persoană indiferent de informaţiile disponibile.

Scanned with OKEN Scanner

Una din modalităţile care pot să asigure credibilitatea şi acceptabilitatea preşedintelui atunci când el este angajat în obţinerea unui anumit rezultat, este să evite implicarea în discuţii contradictorii, dacă acest lucru nu este absolut necesar. El ar putea să constate cum conflictul se rezolvă de la sine în mod satisfăcător, fără ca el să se implice, sau cum conflictul rezidual dintre el şi majoritatea celor prezenţi la şedinţă este atât de mic încât armonizarea celor două puncte de vedere este relativ facilă. Dar chiar şi atunci când conflictul rezidual este mare, preşedintele tot îşi poate păstra poziţia demonstrând că, după ce a asigurat discutarea corectă a unui anumit punct, va rezolva conflictul major prin orice metodă se va conveni. Dacă procesul decizional este unul democratic, este posibil ca preşedintele să fie în minoritate, dar înfrângerea într-o problemă de fond nu afectează neapărat credibilitatea preşedintelui de a conduce procedural, dacă el poate face dovada că părerile personale nu i-au afectat calitatea conducerii. Într-o structură mai ierarhică, preşedintele poate să spună în final: „V-am ascultat pe toţi, dar nu sunt de acord", după care să-şi impună propria decizie. Rezolvarea conflictului în acest fel înseamnă, cel puţin, că preşedintele a fost conştient de argumentele împotriva deciziei sale şi că a demonstrat colegilor că au avut ocazia să-şi prezinte punctul de vedere înainte ca el să ia decizia finală. Este contraproductiv ca preşedintele să pară că este dispus să asculte sau să împartă puterea decizională, când de fapt el a hotărât deja ce să facă. Ceea ce rezultă într-o asemenea situaţie este că participanţii la şedinţă au libertatea completă de a ajunge la aceeaşi decizie cu cea deja stabilită de preşedinte.

Necesitatea conducerii procedurale există şi în cadrul unor discuţii informale dintr-un grup relativ restrâns de membrii. Este important ca desfăşurarea unor astfel de întruniri să fie atent planificată, întrucât multe afaceri pot fi conduse în felul acesta. Uneori nivelul de familiaritate, natura competitivă a relaţiilor sau sensibilitatea problemelor discutate sunt de asemenea natură încât nu este adecvată desemnarea formală a unui preşedinte. Cu toate acestea, este nu doar util, ci şi necesar ca o persoană, eventual dezinvoltă, să se ocupe de aspectele procedurale ale discuţiei. Aceasta poate să implice asumarea unei poziţii neutre şi punerea unor întrebări de genul „În ce constă problema ?" sau „Ce părere aveţi ?" Ceilalţi participanţi pot fi dispuşi să permită cuiva să devină preşedinte informal, mai ales dacă văd că el se limitează la un rol neutru. Ulterior, s-ar putea ca respectiva persoană să abordeze şi probleme de fond – dar numai în măsura în care demonstrează că aceasta nu pune în pericol aranjamentele procedurale ad-hoc. Altminteri, persoana va vedea cum contribuţiile sale de fond nu sunt binevenite, sau cum conducerea sa procedurală este contestată.

Pericolul unei prea mari implicări a preşedintelui

Este foarte uşor ca persoana care prezidează o şedinţă să subestimeze măsura implicării sale într-o discuţie şi să supraestimeze măsura în care sunt implicaţi ceilalţi. Cu această problemă se confruntă şi lectorii care răspund de conducerea discuţiilor. Unul din sistemele de instruire a lectorilor în tehnica de conducere a discuţiilor este reprezentarea grafică a contribuţiilor din timpul unei discuţii. Graficul rezultant, sau

Scanned with OKEN Scanner

„sociograma", poate să dezvăluie un comportament de care conducătorul discuției nu a fost conștient. O diagramă tipică este arătată în figura 16.1.

Examinarea fluxului discuțiilor arată că majoritatea acestora au fost centrate în jurul președintelui, sau a conducătorului discuției. Numărul discuțiilor încrucișate a fost mic și o persoană nu a contribuit deloc. Dacă așa au trebuit să decurgă discuțiile și dacă președintele a fost conștient de acest fapt, totul este în regulă. Oricum, este foarte ușor pentru președinte să presupună că, de vreme ce el este implicat și interesat, la fel sunt toți ceilalți. Dar lucrurile nu stau automat în felul acesta. Este posibil ca o persoană să participe la ședință dar, plină de frustrare fiind, să nu contribuie la discuții. Alții, chiar dacă au capacitatea să contribuie, preferă să rămână pasivi și tăcuți. Președintele poate să nu conștientizeze toate aceste atitudini. Este instructiv pentru el să i se prezinte o diagramă (sau sociogramă) a ședinței pe care a prezidat-o, după care să încerce să-și reprezinte mental imaginea discuțiilor din viitoarea ședință pe care o va conduce. Verificarea regulată a expresiei faciale a participanților poate furniza indicii importante în legătură cu ce simt ei referitor la anumite subiecte și despre modul de conducere a ședinței în general.

Exemplu: Se spune că un judecător nou s-a instalat în post ferm decis să-și impună norme stricte de autocontrol. La sfârșitul primei zile de lucru el a avut impresia că a reușit remarcabil, drept care a mers la fostul său cabinet judecătoresc pentru a se întâlni cu un prieten care-i apăruse întreaga zi. „Cum m-am descurcat ?" a întrebat plin de încredere noul judecător. „Nu a fost rău deloc, dragă băiete", i-a răspuns celălalt. „Dar fă cumva să nu mai vorbești atât de mult."

(*Evans, 1987: 87*)

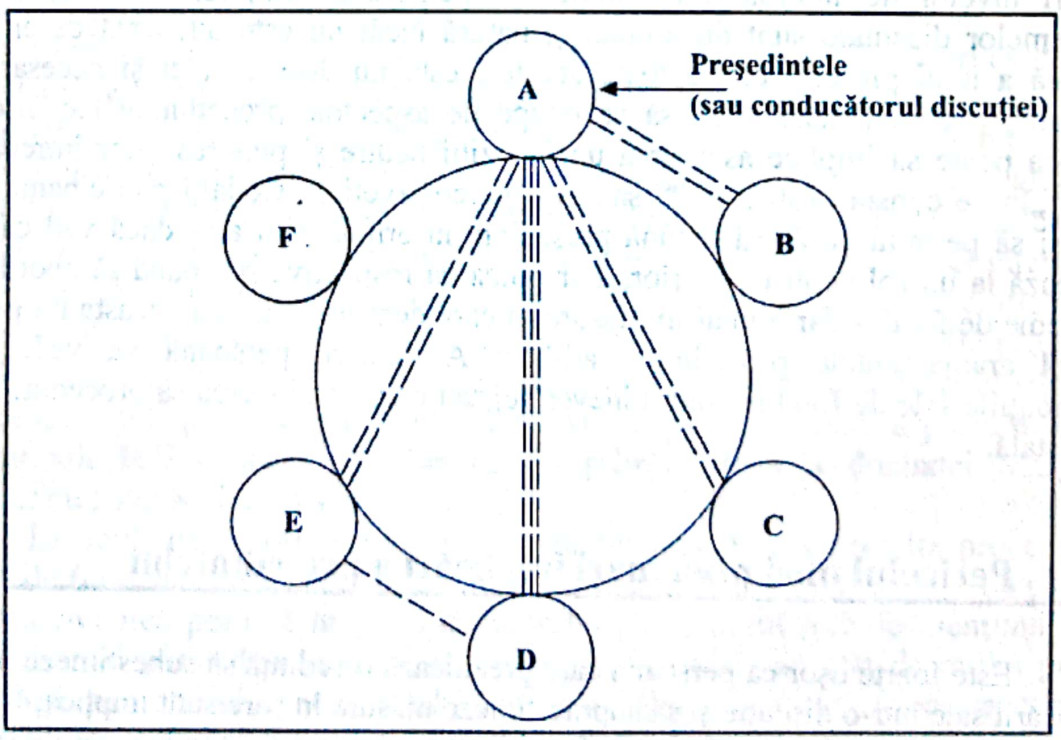


Fig.16.1. Discuții centrate în jurul președintelui.

Scanned with OKEN Scanner

Implicarea participanţilor

Adesea, tipul optim de discuţie ar trebui să semene cu cel din figura 16.2. În această a doua diagramă, este mai puţin evident cine este preşedintele. Toţi cei de faţă au participat la discuţii şi au fost mai multe intervenţii decât în primul caz. Discuţiile trebuie centrate pe preşedinte mai ales în şedinţele formale şi cu un număr mare de participanţi, dar chiar şi atunci este bine să se permită unele discuţii încrucişate, cu condiţia ca ele să nu afecteze buna desfăşurare a lucrărilor. La aceste şedinţe formale mari, ar putea fi necesar ca preşedintele să afle care este atitudinea participanţilor privitor la modul de conducere a şedinţelor. Pot să existe neînţelegeri majore ale dinamici unei şedinţe.

Exemplu: Au fost comparate atitudinile membrilor comitetului de conducere al unui spital referitor la felul cum erau conduse şedinţele şi s-a constatat existenţa unor deosebiri surprinzătoare de percepţie. Preşedintele şi secretarul erau convinşi că toată lumea a avut din plin ocazia să ia cuvântul, în timp ce reprezentanta infirmierelor, prezentă şi ea la şedinţă, a fost de părere că a putut să vorbească numai când a fost invitată. În acest caz, discuţiile deschise nu au fost deloc favorizate de faptul că şedinţa s-a ţinut într-o încăpere lungă, dreptunghiulară. Modul de ocupare a locurilor a dat impresia că se doreşte o ierarhizare a şedinţei. Cu cât o persoană avea o funcţie ai mare, cu atât ea stătea mai aproape de capul mesei. Discuţiile s-au purtat numai între cei din apropierea preşedintelui. Reprezentanta infirmierelor era aşezată la celălalt capăt al mesei faţă de preşedinte şi secretar.

La un alt spital din acelaşi grup, şedinţele comitetului de conducere se ţineau într-o încăpere ce permitea aşezarea în semicerc, fapt ce părea să favorizeze discuţii mai deschise. Dispunerea diferită a locurilor, indiferent dacă a fost accidentală sau planificată, reflecta stilurile manageriale complet diferite ale celor care organizau şedinţele.

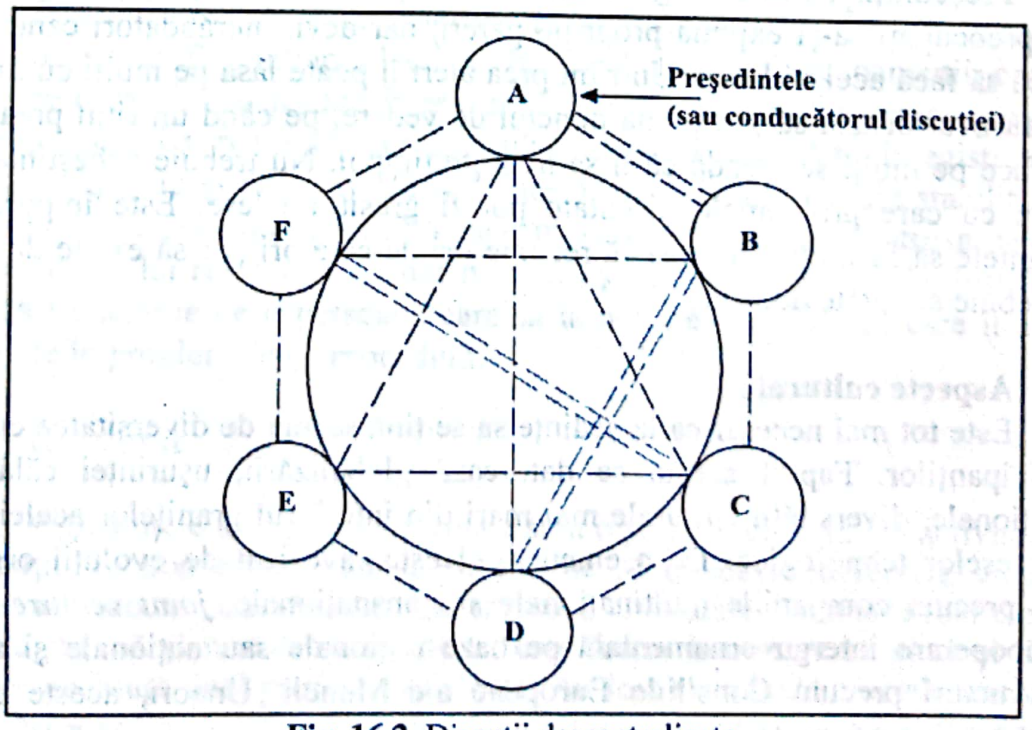


Fig. 16.2. Discuţii descentralizate.

Scanned with OKEN Scanner

Alte aspecte

Controlul exercitat de preşedinte

Mai există şi alte aspecte ce merită reţinute. Printre acestea se numără necesitatea de a proteja poziţia acelor membri care sunt ridiculizaţi, mai ales dacă ei au o potenţială contribuţie de adus. Reciproc, trebuie avut grijă ca autoritatea preşedintelui să nu fie folosită împotriva unei persoane, cu excepţia cazurilor bine întemeiate. Participanţii la şedinţă resimt mult mai acut opoziţia faţă de opiniile lor a preşedintelui, decât a celorlalţi participanţi.

Gradul de control exercitat de preşedinte trebuie evaluat cu multă grijă. Dacă se apreciază că el este preocupat în primul rând să organizeze discuţiile în aşa fel încât grupul să-şi poată rezolva diferendele şi să-şi vadă de treburi, controlul din partea sa va fi foarte probabil acceptat. Dimpotrivă, în unele situaţii pot să existe bănuieli că acest control este folosit pentru a impune o anumită decizie politică. Dacă schimburile de opinii devin prea aprinse, este momentul să se insiste ca toate luările de cuvânt să fie adresate preşedintelui, chiar dacă ulterior se va renunţa la această regulă. Adresarea tuturor intervenţiilor către preşedinte se impune numai dacă grupului îi lipseşte disciplina necesară ca fiecare să vorbească pe rând. Dacă preşedintele este ignorat, sau dacă participanţii vorbesc în acelaşi timp cu el, tăcerea acuzatoare poate fi un mijloc mult mai eficient de restabilire a ordinii decât ridicarea vocii. Folosirea umorului este de asemenea o metodă eficientă de risipire a tensiunii şi deblocare a discuţiilor.

Ritmul discuţiilor

Preşedinţii trebuie să găsească ritmul optim al discuţiilor. Oamenii sunt foarte preocupaţi să-şi expună propriile păreri, dar devin nerăbdători când şi alţii încearcă să facă acelaşi lucru. Un ritm prea alert îi poate lăsa pe mulţi cu impresia că nu au avut ocazia să-şi expună punctul de vedere, pe când un ritm prea lent îi poate face pe mulţi să creadă că li se iroseşte timpul. Nu trebuie subestimată nici uşurinţa cu care problemele discutate pot fi greşit înţelese. Este important ca preşedintele să facă clarificări şi să rezume ori de câte ori par să existe dubii, sau când trebuie adoptate decizii.

Aspecte culturale

Este tot mai necesar ca la şedinţe să se ţină seama de diversitatea culturală a participanţilor. Faptul acesta se datorează globalizării, uşurinţei călătoriilor internaţionale, diversităţii culturale mai mari din interiorul graniţelor aceleiaşi ţări şi progreselor tehnologice. De asemenea, el este favorizat de evoluţii organizaţionale precum companiile multinaţionale şi transnaţionale, *joint venture*, o mai mare cooperare interguvernamentală pe baze regionale sau naţionale şi apariţia unor structuri precum Consiliile Europene ale Muncii. Uneori, aceste evoluţii necesită traduceri simultane în şi din mai multe limbi.

Scanned with OKEN Scanner

Video-conferinţele

Şedinţele pot acum să aibă loc şi fără prezenţa fizică a tuturor participanţilor, prin intermediul legăturilor video. Dacă video-conferinţele au numeroase avantaje, nu trebuie neglijate nici limitele lor. Pentru organizarea lor este nevoie de resurse tehnologice considerabile. De asemenea, se pierde astfel un aspect extrem de important al şedinţelor, anume schimburile informale între participanţi, care au loc adesea înaintea, în timpul sau după şedinţă.

Înregistrarea rezultatelor unei şedinţe

Posibilitatea unor confuzii în ceea ce priveşte conţinutul şi rezultatele unei şedinţe va fi mult mai redusă dacă se întocmesc procese verbale, sau orice alt tip de înregistrări este adecvat. Totuşi, pentru ca acest lucru să fie eficient, este necesar în primul rând ca şedinţele să fi fost conduse într-un mod corespunzător. De exemplu, nimeni nu doreşte ca neînţelegerile referitoare la ce s-a decis în realitate să iasă la suprafaţă odată cu distribuirea proceselor verbale. Cum am explicat în capitolul precedent în contextul negocierilor, sunt mulţi factori care pot genera confuzie. Între aceştia putem aminti percepţia selectivă, lipsa abilităţii de a asculta şi folosirea unui limbaj ambiguu.

Înregistrarea poate lua o diversitate de forme, dar stenogramele sunt rareori necesare sau utile. Un proces verbal distribuit tuturor participanţilor este tipul cel mai obişnuit de înregistrare, dar dacă acest lucru este inoportun, preşedintele trebuie să întocmească cel puţin un *aide-memoire*, chiar şi în multe situaţii informale. Şi celelalte părţi implicate pot considera prudent să întocmească un astfel de *aide-memoire*, atunci când nu există o minută formală.

Esenţial este să se consemneze rezultatele şedinţei. Înregistrarea tuturor discuţiilor poate fi contraproductivă. În focul polemicilor, oamenii pot spune lucruri pe care nimeni nu are interesul să le consemneze. Ca urmare, redactarea procesului verbal ar putea să necesite mult tact, astfel încât să fie înregistrate corect rezultatele, dar nu şi divergenţele aplanate. De asemenea, trebuie stabilit cu grijă cui îi revine responsabilitatea să aplice măsurile convenite, pentru a se garanta implementarea lor reală. Acolo unde mărimea şi importanţa şedinţei o justifică, s-ar putea să fie nevoie de o persoană care să ia note, alta decât cea care îl asistă pe preşedinte în problemele de procedură.

Rezumat

✓ Şedinţele formale şi informale sunt o parte integrantă din activitatea unei organizaţii. În consecinţă, managerii trebuie să cunoască diversele scopuri ale şedinţelor şi modul cum ele sunt, sau ar trebui structurate. Cum este foarte probabil ca managerii să şi prezideze şedinţele, este foarte important ca ei să-şi dezvolte calităţile necesare unei prezidări eficiente. Au fost examinate efectele unei proaste organizări a şedinţelor. Ele includ slaba comunicare şi calitea proastă a deciziilor.

Scanned with OKEN Scanner

Şedinţele conduse incompetent pot de asemenea să irosească timpul oamenilor şi să afecteze reputaţia celor responsabili de organizarea lor. Am subliniat apoi necesitatea ca preşedinţii să nu se implice excesiv în discuţiile de fond, întrucât aceasta poate dăuna cadrului procedural al discuţiilor. De asemenea, implicarea exagerată a preşedintelui poate duce la un control inadecvat al derulării şedinţei.

✓ Am explicat necesitate preparativelor, chiar şi în cazul unor întâlniri informale. Aceste pregătiri îi privesc pe toţi participanţii, dar mai cu seamă pe preşedinte şi pe secretar. Pregătirile implică stabilirea ordinii de zi şi a unei diviziuni a muncii la şedinţă, astfel ca în special preşedintele să nu fie supraîncărcat.

✓ Am examinat rolul conflictelor în timpul şedinţelor, precum şi o strategie de aplanare a lor. De regulă, cel mai bine este ca preşedintele să faciliteze discutarea deschisă a problemelor, după care să utilizeze mecanismul adecvat de rezolvare a lor. Este mult mai probabil ca participanţii la şedinţă să fie deranjaţi de a nu fi avut ocazia să-şi exprime preocupările legitime, decât de o eventuală decizie nefavorabilă lor. În orice caz, sunt mult mai multe şanse ca deciziile să fie echilibrate dacă ele sunt luate după examinarea atentă a tuturor aspectelor. Am analizat apoi necesitatea unei înregistrări eficiente a lucrărilor şedinţei. Este important ca răspunderea pentru fiecare acţiune să fie clar stabilită, iar implementarea deciziilor să fie monitorizată.

Întrebări de auto-evaluare

1. Identificaţi tipurile de şedinţe, formale sau informale, în care este probabil să fiţi implicaţi, în indiferent care zi sau săptămână.
2. Identificaţi scopurile acestor şedinţe şi mecanismele decizionale aferente lor.
3. Alegeţi trei şedinţe la care aţi participat recent şi examinaţi dacă rolurile au fost corect atribuite şi păstrate, sau nu.
4. A suferit vreuna din şedinţele de la punctul precedent din cauza lipsei de pregătire a celor implicaţi ? Identificaţi în ce anume a constat lipsa de pregătire.
5. Examinaţi cât de bine au fost conduse şedinţele de la punctul 3.
6. Care este cea mai bună metodă prin care un preşedinte de şedinţă poate să aplaneze un conflict ? Dacă este posibil, răspundeţi prin referire la şedinţele pe care le-aţi analizat deja.
7. Ce acţiuni ulterioare sunt necesare pentru a asigura eficienţa şedinţelor ?

Bibliografie

EVANS, KEITH (1983) *Advocacy at the Bar: A Beginner's Guide*, Financial Training Publications.

Referinţe generale

FORSYTH, P. (1998) *Making Meetings Work*, Institute of Personnel Development, Londra.
JANNER, G. (1990) *How to Win Meetings*, Gower.
TROPMAN, J.E. (1966) *Making Meetings Work: Achieving High Quality Business Decisions*, Sage.

Scanned with OKEN Scanner

Anexă la capitolul 16

Definirea şi explicarea unor termeni folosiţi în şedinţele formale

Ad-hoc Această expresie latină înseamnă, literal, „pentru aceasta", „în acest scop". Sensul său a fost extins la „a înfiinţa ceva pentru a servi unui anumit scop". Astfel, o comise *ad-hoc* este creată pentru a servi unui anumit scop şi urmează să-şi înceteze existenţa imediat ce respectivul scop a fost atins.

Agendă Este un cuvânt latin care înseamnă „lucruri care trebuie, sau care merită să fie făcute". Se foloseşte la singular şi înseamnă pur şi simplu „o listă de probleme ce urmează a fi rezolvate la o şedinţă".

Amendament Când cineva susţine că o propunere trebuie modificată într-un anume sens, el doreşte să introducă un amendament. Trebuie remarcat că un amendament sugerează modificarea unei propuneri, nu negocierea ei directă, şi nici o propunere complet diferită.

Vot secret Participanţii îşi înregistrează voturile pe hârtie şi nu public, prin ridicarea mâinilor.

Vot decisiv Preşedintele dispune de un vot la fel ca oricare participant la şedinţă. Totuşi, în unele situaţii, regulile în vigoare îi permit un vot excepţional, numit „vot decisiv", de care el se poate folosi – în caz că doreşte – pentru a hotărî într-o problemă pentru care s-a votat egal.

A coopta Dacă într-o comisie se simte lipsa serviciilor unei persoane care să posede, de exemplu, o anumită calificare sau experienţă, atunci membrii comisiei pot să decidă (dacă li s-a dat un astfel de drept) să coopteze acea persoană, adică să o transforme într-un membru suplimentar al comisiei. Comisia şi-a exercitat dreptul de a coopta, iar persoana respectivă a fost cooptată.

Ex officio O persoană poate pretinde să facă parte dintr-o comisie nu pentru că ar fi fost aleasă, ci *din oficiu*, adică „în virtutea poziţiei sale".

Proces verbal O consemnare scurtă, dar corectă, a celor ce s-au întâmplat la o şedinţă.

Moţiune Un termen general care desemnează tot ce este propus sau prezentat la o şedinţă. Astfel că o propunere este o moţiune, la fel şi un amendament.

Nem. con. Abreviere a expresiei latine *nemine contradicente*, care înseamnă „nimeni nu s-a opus, adoptat în mod tacit". Astfel că „adoptat *nem. con.*" nu este acelaşi lucru cu „votat în unanimitate", care înseamnă că toţi cei de faţă au votat în favoarea moţiunii.

Scanned with OKEN Scanner

Punctul următor La dezbaterea unei moţiuni, s-ar putea ca unul sau mai mulţi participanţi să considere ca regretabil să ia o decizie referitoare la problema respectivă, sau că ar fi o pierdere de timp să continue dezbaterea. Un mijloc de a opri dezbaterile este ca un participant care nu a vorbit de curând să se ridice şi să spună: „Domnule preşedinte, propun să trecem la punctul următor de pe ordinea de zi". Dacă moţiunea aceasta este susţinută, ea este pusă imediat la vot, fără discuţii, iar dacă este votată, discuţiile trec în fapt la punctul următor. Dacă moţiunea nu este adoptată, atunci dezbaterile continuă de unde au fost întrerupte.

A propune A propune pe cineva pentru a ocupa o anumită poziţie. De regulă, propunerile nu trebuie susţinute.

Diverse Acest punct poate să apară pe ordinea de zi a unei şedinţe pentru a permite membrilor să ridice probleme care au apărut după pregătirea ordinii de zi. Totuşi, problemele pe care preşedintele permite să fie dezbătute la acest punct trebuie să fie recunoscute de participanţi ca urgenţe şi atât de recente încât nu au putu fi incluse pe ordinea de zi.

Cerere de informaţii Uneori, un membru care nu doreşte să ia parte la o discuţie sau se pregăteşte să vorbească mai târziu, poate dori să pună o întrebare referitoare la o chestiune relevantă. El poate face acest lucru spunând: „Domnule preşedinte, pentru informarea mea, îmi puteţi spune..."

La obiect Un participant la şedinţă se poate ridica oricând pentru a spune ceva în legătură cu un punct de pe ordinea de zi, dar i se va spune în curând să ia loc dacă ceea ce spune nu este „la obiect". Respectivul participant trebuie să fie în măsură să demonstreze, sau să conteste argumentat, că un alt participant a spus, a acţionat, a făcut sau este pe cale să facă ceva neconform cu regulile sau cu termenii de referinţă în vigoare după care se desfăşoară şedinţa. Expresia „la obiect" se referă doar la procedură – dacă problema ridicată ţine într-adevăr de subiectul în discuţie.

Quorum Cuvânt latin care înseamnă „din care". În procedură, sensul său este extins la „numărul de membri ce trebuie să fie prezenţi pentru ca lucrările să fie valabile". *Quromul*-ul unei şedinţe este stipulat, de obicei, în regulamentele sau instrucţiunile care se aplică; dacă nu se precizează nimic în acest sens, regula generală este de o treime, dar niciodată mai puţin de trei participanţi.

Scanned with OKEN Scanner

Raport Dacă la o şedinţă se deleagă o sarcină unei comisii, sau de către o comisie unei subcomisii, atunci respectiva comisie sau subcomisie va raporta organismului principal şi va recomanda probabil adoptarea anumitor măsuri. Dacă un membru al organismului principal nu este de acord cu nici una din măsurile din raport, sau cu recomandările făcute, el va recomanda revizuirea raportului sau a secţiunilor relevante ale acestuia. Moţiunea este discutată şi, dacă este votată, înseamnă că subcomisia sau comisia trebuie să reconsidere subiectul în cauză şi să întocmească alt raport.

Rezoluţie Este incorect să se vorbească de propunerea unei rezoluţii. Se pot propune moţiuni, care devin rezoluţii dacă sunt votate. Cu alte cuvinte, o rezoluţie este ceea ce se decide la o şedinţă.

Drept la replică Se obişnuieşte să se permită celui care face o propunere (dar nu de amendament) şi care a luat primul cuvântul într-o dispută, să vorbească din nou la sfârşitul dezbaterii. Totuşi, în al doilea său discurs el nu trebuie să aducă elemente noi, ci doar să răspundă obiecţiilor ridicate de ceilalţi vorbitori.

Reguli statutare Organizaţiile care ţin regulat şedinţe formale (de exemplu: sindicate, consilii, cluburi) au adesea regulamente care prevăd modul cum decurg aceste şedinţe. Acestea se numesc „reguli statutare" şi se referă la aspecte precum timpul maxim de care dispune un vorbitor, ordinea în care vorbitorii vor lua cuvântul, modalitatea de derulare a alegerilor, ordinea de abordare a problemelor. Regulile statutare pot să completeze, sau chiar să se suprapună regulilor procedurale generale pentru şedinţe. Dacă regulile statutare există, preşedintele şi secretarul trebuie să le cunoască foarte bine. Un participant poate să propună în orice moment suspendarea regulilor statutare şi poate beneficia de dezbaterea acestei moţiuni. De exemplu, dacă regula este ca un participant să nu vorbească mai mult de 5 minute, poate fi uneori de dorit să se permită cuiva să depăşească această limită pentru a termina o comunicare importantă. Dacă este votată, suspendarea regulilor statutare îi va permite acest lucru.

Moţiunea finală După ce au fost votate toate amendamentele la o moţiune, aceasta capătă o formă diferită şi se numeşte moţiune finală.

Numărător Termenul desemnează un participant la şedinţă care a fost numit să numere voturile cu ocazia fiecărei propuneri.

Scanned with OKEN Scanner

Termeni de referinţă Aceştia reprezintă instrucţiunile transmise, de regulă unei comisii, şi care definesc în mod clar natura şi limitele obiectivelor stabilite.

Supunerea la vot Aceasta poate fi propusă în orice moment pe parcursul dezbaterii unei moţiuni, dar propunerea trebuie făcută de cineva care nu a vorbit. Dacă este votată, problema dezbătută este şi ea supusă imediat la vot; dacă nu este votată, dezbaterea continuă. În mod evident, supunerea la vot este un instrument util pentru a pune capăt unor discuţii inutile (a se vedea şi *punctul următor*).

Scanned with OKEN Scanner

Concluzii

Scopul acestei cărţi a fost să-i ajute pe cei care au, sau se aşteaptă să primească, responsabilităţi manageriale. Cititorii ar putea constata că, într-o măsură surprinzător de mare, conţinutul ei este relevant pentru problemele cu care se confruntă. Realitatea este că mulţi alţi oameni au avut probleme asemănătoare şi se poate profita de experienţa lor. Nu are sens să redescoperim roate dacă o astfel de descoperire – sau echivalentul său managerial – este inutilă. Prezentarea problemelor în carte nu este exhaustivă, dar oricine are răspunderi manageriale trebuie să se confrunte cu multe din problemele identificate şi să dispună de calităţile manageriale necesare, sau să şi le formeze.

Calităţile manageriale nu sunt o artă misterioasă, pe care oamenii fie o posedă, fie nu. Ele nu sunt nici un mod de comportament ce poate fi dobândit pe căi oculte şi care desfid orice analiză. Ca şi în cazul multor alte calităţi, studiul atent şi practica pot duce la îmbunătăţiri substanţiale ale performanţei. Se ştie că unii oameni au un potenţial superior altora, dar cea mai importantă condiţie pentru educarea conştientă a calităţilor manageriale este conştientizarea faptului că acest lucru este posibil.

Probabil că cei mai mulţi cititori nu au beneficiat de o pregătire formală în domeniul managementului, şi chiar cei care au primit o astfel de pregătire vor fi constatat, poate, că ea nu le-a fost de folos în toate situaţiile. Cartea de faţă este menită să creeze o bază solidă pentru dezvoltarea gamei de calităţi manageriale esenţiale. Într-o primă etapă, formarea unei înţelegeri conceptuale este vitală. Dar aceasta trebuie urmată de dezvoltarea conştientă a calităţilor şi de evaluarea de către cititor a măsurii în care el este capabil să aplice practic aceste calităţi. Este posibil ca unii cititori să fie deja competenţi în unele din domeniile de care ne-am ocupat, dar în altele poate să existe un potenţial semnificativ de dezvoltare.

Un element cheie al cărţii este accentul pus pe necesitatea dezvoltării calităţilor de diagnosticare ale managerilor. Cartea nu intenţionează să ofere un set de remedii care să fie aplicate automat. Numai după ce, în urma unei analize minuţioase, au fost identificate natura şi cauzele problemelor, se poate trece la elaborarea de soluţii. Întreaga gamă de tehnici explicate în carte, sau orice alte

Scanned with OKEN Scanner

tehnici similare, trebuie aplicate numai după o diagnosticare adecvată. Ordinea abordării diferitelor probleme trebuie de asemenea chibzuită cu grijă.

Autoperfecționarea managerului și îmbunătățirea performanțelor sale profesionale pot să depindă de stabilirea unor obiective realiste. Aceasta presupune nu doar concentrarea asupra a unul sau două domenii principale, ci și fixarea unor standarde realizabile. Poate fi contraproductivă încercarea unei persoane de a schimba lumea în termeni manageriali, fie prin setul de îmbunătățiri, fie prin nivelul de performanță pe care și le propune. Stabilirea unor norme de performanță nerealiste confirmă zicala după care „mai binele este dușmanul binelui". Este mult mai dezirabil să obținem o perfecționare modestă, dar reală, decât să eșuăm încercând imposibilul. Abordarea treptată a formării și consolidării calităților manageriale poate contribui de asemenea la evaluarea realismului unor obiective. Este inutil ca un manager să stabilească anumite îmbunătățiri de adus în activitatea unei organizații, oricât de necesare ar fi acestea, dacă ele nu pot fi realizate practic. Este de preferat să identificăm separat obiective de îmbunătățire pe termen scurt și pe termen lung, atât în planul performanței individuale cât și al celei organizaționale.

Dezvoltarea competențelor manageriale ale cititorului va avea probabil ca rezultat o avansare pe scara managerială. La rândul său, acest fapt va necesita acordarea unei mai mari atenții aspectelor manageriale ale postului, precum și setului relevant de calități. Acest fapt subliniază și modificarea permanentă a condițiilor și stilurilor de muncă în organizații. Așa cum individul nu este o creatură statică, organizațiile și mediul în care ele trebuie să opereze sunt supuse de asemenea schimbărilor. Indivizii se pot muta de la o organizație la alta. Cititorul va trebui să se adapteze nu doar unui flux continuu de schimbări, dar va descoperi și cât de mult din activitatea lui este consacrată implementării unor schimbări care-i afectează pe alți oameni. Este vorba atât de schimbările curente, cât și de cele mai spectaculoase, cauzate, de exemplu, de dezvoltarea unor noi piețe și tehnologii. Pe scurt, managerul va constata că trebuie să se adapteze unor circumstanțe în necontenită schimbare și, totodată, să-i ajute și pe alții să se adapteze. Realizarea acestui fapt și dezvoltarea unor calități corespunzătoare ar trebui să-l ajute pe individ nu doar să abordeze mai eficient aceste schimbări, ci și să influențeze evenimentele, în loc să se lase pur și simplu influențat de ele.

Una din problemele cu care este probabil să se confrunte o persoană care are tot mai multe responsabilități manageriale, este expunerea sporită la critici. Sfaturile de pe margine pot fi de-a dreptul supărătoare, mai ales dacă vin de la persoane care nu sunt nici bine informate, nici din cale afară de competente. Este cu atât mai supărător dacă aceste sfaturi se dovedesc uneori a fi corecte. Deoarece importanța deciziilor luate de manager este în creștere, este inevitabil ca ele să afecteze un număr tot mai mare de persoane, care le vor comenta, deschis sau pe ascuns. Aceasta este o cruce ce trebuie purtată – poate cu mai multă ușurință dacă știm la ce să ne așteptăm. Este prețul pe care îl are de plătit aproape oricine își asumă responsabilități. Extrem de necesară este capacitatea de a reacționa rezonabil la critici – fără să ne înfuriem la comentariile nefundamentate și fără să ignorăm sfaturile valoroase.

Scanned with OKEN Scanner

Cartea aceasta nu se vrea un substitut al procesului decizional, ci un instrument care să-i ajute pe manageri să ia singuri deciziile cele mai potrivite şi să obţină capacitatea de a le implementa efectiv. Cu cât problemele manageriale sunt identificate şi abordate de o manieră mai conştientă, şi cu cât individul lucrează mai mult la dezvoltarea calităţilor sale manageriale, cu atât el va fi mai eficient. Aceasta îi va da încredere şi va crea cadrul propice unei perfecţionări continue. Ca o ironie, una din cele mai bune metode de a învăţa sunt propriile greşeli. Acest lucru îi poate face pe manageri să pună sub semnul întrebării comportamentul adoptat, în scopul îmbunătăţirii performanţelor. Este imperios necesar ca ei să folosească astfel de incidente drept ocazii de a învăţa, în loc să permită ca ele să le afecteze încrederea în forţele proprii.

Una din adaptările cele mai semnificative care i se cer unui manager de succes este să facă faţă creşterii continue a complexităţii postului său. În caz de reuşită, nu numai că va obţine recompense materiale substanţiale, dar va putea să aducă o contribuţie importantă la dezvoltarea organizaţiei pentru care lucrează şi a societăţii în general.

Scanned with OKEN Scanner

Tiparul executat la ***S.C. LUMINA TIPO s.r.l.***
str. Luigi Galvani nr. 20 bis, sect. 2, Bucureşti
tel./fax 211.32.60; tel. 212.29.27
E-mail: **office@luminatipo.com**
www.luminatipo.com

Scanned with OKEN Scanner

Proiect finanțat de Uniunea Europeană prin Programul Phare
Contract Phare 2006/018-147.04.02.02.01.106
Titlul proiectului: Planificare succesorală - sistem eficient de management al resurselor umane

Nr. Inv. .....

Managementul a fost definit ca „arta de a face ca alții să facă"! ... Dar *ce* trebuie să se facă, înainte ca *alții* să facă ceea ce *trebuie* făcut? ... Lucrarea de față reprezintă un răspuns asumat fără ezitare la această întrebare incomodă, constituindu-se într-un adevărat şi profitabil inventar de înțelepciune al acestei dificile meserii.

Lucrarea capitalizează experiența autorilor, ca manageri şi profesori, fiind scrisă cu implicarea faptului trăit. Mai mult, autorii prezintă o cazuistică bogată şi diversă, într-un mod reactiv şi sensibil la virtuțile modelatoare ale experimentului, lucrarea de față potențând virtuți educaționale certe, fără a eşua în efemer sau în tentația facilă a dogmatizării. Maladiile activității manageriale sunt diagnosticate şi portretizate prin secvențe epice caricaturale, iar competențele manageriale sunt prezentate cu o sagacitate tipic britanică, fiind relaționate cu resorturi, motivații şi conjuncturi diverse.

Parcurgând lucrarea de față, cititorul interesat va descoperi îmbinarea dintre cele două aspecte ale managementului, cel academic şi cel practic, ca fiind una dintre virtuțile acestei cărți de excepție.

ISBN 973-31-2220-3
9 789733 122203

Scanned with OKEN Scanner